



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA “AGRO
FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE
PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A

Autores:

Rocha Ortiz Gabriela Elizabeth
Vega Tigasi María Purificación

Director:

Ing. Armas Heredia Isabel Regina

Latacunga - Ecuador
Junio 2014

AUTORÍA

Yo: Rocha Ortiz Gabriela Elizabeth y Vega Tigasi María Purificación Egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi declaro que la Tesis de Grado cuyo tema **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”**es de mi total autoría, por lo que me responsabilizo de los conceptos, y criterios vertidos, deslindando responsabilidad alguna a otra u otras personas.

.....

Rocha Ortiz Gabriela Elizabeth

C.I. N° 172189927-4

.....

Vega Tigasi María Purificación

C.I. N° 050324489-9



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Asesor del Trabajo de investigación sobre el tema **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”**. De Gabriela Elizabeth Rocha Ortiz y María Purificación Vega Tigasi, postulantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría; considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de anteproyectos, que el Honorable Consejo de la Carrera de Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, designe para su correspondencia estudio y calificación.

Latacunga, Enero 06 de 2014

Ing. Isabel Regina Armas Heredia
C.I. 050229848-2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban en presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Rocha Ortiz Gabriela Elizabeth y Vega Tigasi María Purificación con el título de tesis: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERIODO JULIO-DICIEMBRE DEL 2012”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, junio del 2014.

Para constancia firman:

.....
Dra. M.S.c Patricia López Fraga
PRESIDENTE

.....
Ing. Edgar Gálvez Rojana
MIEMBRO

.....
Ing. Catalina Rueda Manzano
OPOSITOR

Agradecimiento

A Dios.

Por haberme dado la vida, salud, e iluminarme por el camino correcto a pesar de las adversidades.

A Mis Queridos Padres.

Por haber confiado en mí e inculcarme valores, enseñarme a luchar para alcanzar los objetivos y cumplir mis sueños, por estar siempre a mi lado apoyándome para culminar mi carrera, porque aun cuando parezca difícil el camino con constancia y perseverancia se puede vencer cualquier obstáculo.

A Mis Queridos Hermanos.

Porque han sido mi fortaleza para cumplir mi sueño y dejarles plasmado que con esfuerzo todo es posible, que siempre luchen por cumplir sus sueños y no se rindan ante las adversidades de la vida.

A Mis Abuelitos Luis y Rosita.

Por haber confiado en mí siempre apoyándome y aconsejándome en todo momento, por brindarme su cariño y amor.

A Mi Tía Margoth.

Por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, motivándome para alcanzar mi objetivo.

Ellos con su apoyo, cariño y amor día a día me dieron la fuerza para cumplir mi sueño y hoy dejo plasmado todo mi agradecimiento.

GABRIELA ROCHA

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a DIOS, a mis PADRES Rodrigo y Patricia, a mi HIJA Valentina, a mi ESPOSO Vladimir, a mis queridos HERMANOS Javier y Caty, a mis ABUELITOS Luis y Rosita y a mi TÍA Margoth, que fueron los pilares para cumplir mi objetivo no los he defraudado y sé que el orgullo más grande para ustedes es haber recompensado su confianza con mi dedicación en el estudio y la culminación de mi carrera profesional.

GABRIELA ROCHA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a DIOS, el todo poderoso quien permite que todas las cosas sucedan en este mundo ya que gracias a su voluntad ha permitido que llegara hasta aquí.

A mis PADRES, *Simón y María Rosa* que quienes gracias a su apoyo incondicional y económico han hecho posible la realización de esta tesis por ende es un triunfo para ellos como para mí y los llena a la vez de orgullo.

A la vez agradezco a mi Virgen del Cisne por darme fuerzas para seguir adelante y cumplir mi meta.

MARÍA VEGA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, por haberme dado la vida y tener como padres a los dos seres más maravillosos de este mundo.

A mi PADRE que gracias a su cariño, esfuerzo y apoyo incondicional para seguir adelante he logrado cumplir una meta más en mi vida.

A mi MADRE por ser una mujer luchadora y gracias a su ejemplo a hecho de mí una mujer llena de buenos valores y responsable.

A mis HERMANOS, HERMANAS Y SOBRINOS que me impulsaron siempre para seguir adelante a su vez quiero dejarle un ejemplo de superación.

A mi ESPOSO e HIJO por su cariño, amor, comprensión, apoyo y por las fuerzas que me han brindado para llegar a esta meta.

MARÍA VEGA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”

Resumen

El sistema de control gerencial aplicado en la empresa Comercial Agrícola Pecuaria “Agro Flor” durante el período julio – diciembre 2011, fue proyectado para que la empresa lleve un buen control en sus actividades delegando funciones a sus empleados a través del perfil profesional que cada uno presenta, además a través del cuadro de mando integral se puede evaluar cuál es el rendimiento de la empresa en lo que se refiere a sus objetivos y metas planteadas, para tener claro si se están cumpliendo o no, también se puede evaluar la eficiencia y eficacia de sus empleados.

La implementación del sistema de control gerencial nos permitió observar que la empresa tiene objetivos muy claros pero al desconocer sus empleados cuáles son sus funciones específicas y las actividades que debe realizar cada uno causa un desorden que puede afectar a la empresa en un futuro, también falta una misión, visión parámetros hacia los cuales se encaminen los objetivos que se plantean para cumplirlos.

Para esta investigación se consideró aplicar el diseño no experimental de tipo longitudinal, porque este método permite la recolección de datos, donde el investigador no puede manipular las variables, obteniendo como resultado los problemas que afectan a la empresa y a su vez estos son estudiados, analizados e interpretados para dar una posible solución.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

THEME: "IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM, THROUGH THE INTEGRAL SCORECARD IN THE AGRICULTURAL LIVESTOCK TRADING COMPANY "AGRO FLOR" "LOCATED IN MEJIA CANTON, PICHINCHA PROVINCE, PERIOD JULY - DECEMBER 2011"

ABSTRACT

The management control system applied in the agricultural livestock trading company "Agro Flor" during the period July - December 2011, it was designed to the company makes a good control on its activities by delegating functions to its employees through the professional profile that each one presents, through the integral scorecard can be evaluated the performance of the company, its goals and objectives are being fulfilled, also it can be evaluated the employees 'efficiency and effectiveness.

The implementation of the management control system allowed us to observe that the company has very clear objectives but the employees don't know which are their specific functions and activities to be carried out each one, it causes a disorder that may affect the company in the future, also missing a mission, vision, parameters which attain the objectives that arise to meet them.

In this research was considered to apply a longitudinal non-experimental design, because this method allows the collection of data, where the researcher cannot manipulate variables, resulting in problems affecting the company and at the same time these are studied, analyzed and interpreted to provide a possible solution.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DE REVISIÓN DEL RESUMEN EN INGLÉS

En calidad de docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, yo Mayra C. Noroña Heredia con número de cédula 050195547-0, certifico haber revisado y corregido el resumen en inglés de la Tesis con el tema “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”, realizado por las señoritas **ROCHA ORTIZ GABRIELA ELIZABETH** y **VEGA TIGASI MARÍA PURIFICACIÓN** de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, y para que conste a los efectos oportunos, expido el presente documento, a petición de las interesadas.

Latacunga, 06 de enero de 2014

Mayra C. Noroña Heredia

C.I.:050195547-0

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Aprobación de Tribunal de Grado.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Aval de Revisión de resumen de Tesis.....	xi
Índice.....	xii
1. Introducción.....	xxii

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Categorías Fundamentales.....	3
1.3	Marco Teórico.....	3
1.3.1	Gestión Administrativa.....	3
1.3.1.1	Concepto.....	4
1.3.1.2	Importancia.....	5
1.3.1.3	Objetivo.....	6
1.3.1.4	Función.....	6
1.3.1.5	Elementos.....	6
1.3.2	Empresa.....	7
1.3.2.1	Concepto.....	8
1.3.2.2	Características.....	9
1.3.2.3	Finalidad y Objetivos.....	10

1.3.2.4	Clasificación.....	11
1.3.3	Empresa Comercial.....	15
1.3.3.1	Definición.....	15
1.3.3.2	Clasificación.....	17
1.3.3.3	Objetivos.....	18
1.3.3.4	Función.....	19
1.3.3.5	Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas Comerciales.....	19
1.3.4	Contabilidad Administrativa.....	20
1.3.4.1	Concepto.....	20
1.3.4.2	Importancia.....	22
1.3.4.3	Objetivos.....	22
1.3.4.4	Características.....	23
1.3.4.5	Funciones.....	23
1.3.5	Sistema de Control Gerencial.....	24
1.3.5.1	Concepto.....	24
1.3.5.2	Importancia.....	25
1.3.5.3	Objetivo.....	25
1.3.5.4	Control Gerencial.....	26
1.3.5.5	Enfoque del Sistema de Control Gerencial.....	26
1.3.5.6	Elementos de un Sistema de Control Gerencial.....	26
1.3.5.7	Funciones Gerenciales.....	27
1.3.5.8	Los pasos para analizar los Sistemas De Control Gerencial.....	28
1.3.5.9	Desarrollo de un Sistema de Control Gerencial.....	29
1.3.5.10	Factores que determinan su desempeño.....	31
1.3.6	Cuadro de Mando Integral.....	32
1.3.6.1	Concepto.....	32
1.3.6.2	Importancia.....	34
1.3.6.3	Tipos de Cuadro de Mando.....	34
1.3.6.4	Funciones.....	35
1.3.6.5	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	35

1.3.6.6	Beneficios de la Implantación de un Cuadro de Mando Integral...	37
1.3.6.7	Riesgos de la Implantación de un Cuadro de Mando Integral.....	37

CAPÍTULO II

2.1	Diseño Metodológico.....	38
2.1.1	Introducción.....	38
2.1.2	Objetivos.....	39
2.1.2.1	ObjetivoGeneral.....	39
2.1.2.2	Objetivos Específicos.....	39
2.1.3	Tipos de Investigación.....	39
2.1.4	Metodología.....	40
2.1.5	Unidad de Estudio.....	40
2.1.5.1	Población o Universo.....	40
2.1.6	Preguntas Científicas.....	45
2.2	Análisis e Interpretación de Encuesta al Gerente.....	46
2.3	Análisis e Interpretación de Encuesta al Contador.....	50
2.4	Análisis e Interpretación de Encuesta a los Clientes.....	53
2.5	Análisis e Interpretación de Encuesta a los Trabajadores.....	66
2.6	Análisis e Interpretación de Encuesta al Personal de Venta.....	77
2.7	Análisis e Interpretación de Encuesta al Personal Administrativo.....	91
2.8	Análisis e Interpretación de Encuesta a los Proveedores.....	103

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1	Introducción.....	117
3.2	Justificación.....	117
3.3	Objetivos.....	118
3.4	Información General.....	119
3.5	Descripción de la Propuesta.....	122
3.5.1	Misión.....	123
3.5.2	Visión	123

3.5.3	Organigrama Sugerido a la Empresa.....	124
3.5.4	Valores.....	125
3.5.5	Principios.....	125
3.5.6	Políticas.....	126
	Conclusiones.....	132
	Recomendaciones.....	133
	Bibliografía.....	134
	Anexos.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales.....	3
Gráfico N° 1.2 Cuadro De Mando Integral.....	36
Gráfico N° 2.3 Atención Brindada.....	51
Gráfico N° 2.4 Calidad de Productos.....	52
Gráfico N° 2.5 Expectativas del Cliente.....	53
Gráfico N° 2.6 Tiempo de Adquisición de los productos.....	54
Gráfico N° 2.7 Publicidad de los Productos.....	55
Gráfico N° 2.8 Asesoría de los Productos.....	56
Gráfico N° 2.9 Cancelación de las Compras.....	57
Gráfico N° 2.10 Crédito en las Compras.....	58
Gráfico N° 2.11 Tiempo para los Créditos.....	59
Gráfico N° 2.12 Cheques Posfechados.....	60
Gráfico N° 2.13 Crédito Concesión.....	61
Gráfico N° 2.14 Beneficios de los Trabajadores.....	64
Gráfico N° 2.15 Funciones y Responsabilidades.....	65
Gráfico N° 2.16 Comunicación Gerente y Trabajadores.....	66
Gráfico N° 2.17 Capacitaciones.....	67
Gráfico N° 2.18 Tiempo de Labores.....	68
Gráfico N° 2.19 Contrato de Trabajo.....	69
Gráfico N° 2.20 Incentivos a los Trabajadores.....	70
Gráfico N° 2.21 Evaluación del desempeño.....	71
Gráfico N° 2.22 Cambio de Actividad.....	72
Gráfico N° 2.23 Obligaciones con los Trabajadores.....	73
Gráfico N° 2.24 Control de Asistencia.....	74
Gráfico N° 2.25 Conocimiento de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias	75
Gráfico N° 2.27 Existe manual de referencias.....	76

Gráfico N° 2.28	Comunicación entre Gerente y Trabajadores.....	77
Gráfico N° 2.29	Capacitaciones.....	78
Gráfico N° 2.30	Responsable de Inventario en Bodega.....	79
Gráfico N° 2.31	Control de los Productos.....	80
Gráfico N° 2.32	Almacenamiento de Productos.....	81
Gráfico N° 2.33	Políticas de Ventas.....	82
Gráfico N° 2.34	Ventas realizadas.....	83
Gráfico N° 2.35	Cartera Vencida	84
Gráfico N° 2.36	Informe de Ventas.....	85
Gráfico N° 2.37	Conocimiento de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias	89
Gráfico N° 2.38	Aplicar el Sistema de Control Gerencial a la empresa...	90
Gráfico N° 2.39	Existe Manual de Referencias.....	91
Gráfico N° 2.40	Metas y Objetivos Alcanzados.....	92
Gráfico N° 2.41	Rotación del Personal.....	93
Gráfico N° 2.42	Comunicación para resolver asuntos laborales.....	94
Gráfico N° 2.43	Actividades que realizan.....	95
Gráfico N° 2.44	Control de Asistencia del personal.....	96
Gráfico N° 2.45	Relación con el Gerente.....	97
Gráfico N° 2.46	Incentivos laborales.....	98
Gráfico N° 2.47	Prestamos o Anticipos de sueldos.....	99
Gráfico N° 2.48	Productos o Servicios tiene buena aceptación.....	101
Gráfico N° 2.49	Frecuencia de Adquisiciones.....	102
Gráfico N° 2.50	Tiempo.....	103
Gráfico N° 2.51	Relación Comercial.....	104
Gráfico N° 2.52	Forma de Pago.....	105
Gráfico N° 2.53	Plazo.....	106
Gráfico N° 2.54	Seguridad.....	107
Gráfico N° 2.55	Asesoría Técnica.....	108
Gráfico N° 2.56	Entrega de Productos.....	109
Gráfico N° 2.57	Transporte.....	110

Gráfico N° 3.1	Organigrama de la Empresa.....	118
Gráfico N° 3.2	Organigrama sugerido a la Empresa.....	122
Gráfico N° 3.3	Cuadro de Mando Integral.....	130
Gráfico N° 3.4	Relación Causa-Efecto.....	132
Gráfico N° 3.5	Mapa Estratégico.....	134
Gráfico N° 3.6	Cuadro de Mando Integral.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla N°2.1 Población O Universo.....	i
Tabla N° 2.1 Población o Universo.....	40
Tabla N° 2.1.1 Personal Administrativo.....	40
Tabla N° 2.1.2 Trabajadores.....	40
Tabla N° 2.1.3 Proveedores Potenciales.....	41
Tabla N° 2.1.4 Clientes Potenciales.....	42
Tabla N° 2.2 Atención Brindada.....	51
Tabla N° 2.3 Atención Brindada.....	51
Tabla N° 2.4 Calidad de Productos.....	52
Tabla N° 2.5 Expectativas del Cliente.....	53
Tabla N° 2.6 Tiempo de Adquisición de los productos.....	54
Tabla N° 2.7 Publicidad de los Productos.....	55
Tabla N° 2.8 Asesoría de los Productos.....	56
Tabla N° 2.9 Cancelación de las Compras.....	57
Tabla N° 2.10 Crédito en las Compras.....	58
Tabla N° 2.11 Tiempo para los Créditos.....	59
Tabla N° 2.12 Cheques Posfechados.....	60
Tabla N° 2.13 Crédito Concesión.....	61
Tabla N° 2.14 Beneficios de los Trabajadores.....	64
Tabla N° 2.15 Funciones y Responsabilidades.....	65
Tabla N° 2.16 Comunicación Gerente y Trabajadores.....	66
Tabla N° 2.17 Capacitaciones.....	67
Tabla N° 2.18 Tiempo de Labores.....	68
Tabla N° 2.19 Contrato de Trabajo.....	69
Tabla N° 2.20 Incentivos a los Trabajadores.....	70
Tabla N°2.21 Evaluación del desempeño.....	71

Tabla N° 2.22	Cambio de Actividad.....	72
Tabla N° 2.23	Obligaciones con los Trabajadores.....	73
Tabla N° 2.24	Control de Asistencia.....	74
Tabla N° 2.25	Conocimiento de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias..	75
Tabla N° 2.27	Existe manual de referencias.....	76
Tabla N° 2.28	Comunicación entre Gerente y Trabajadores.....	77
Tabla N° 2.29	Capacitaciones.....	78
Tabla N° 2.30	Responsable de Inventario en Bodega.....	79
Tabla N° 2.31	Control de los Productos.....	80
Tabla N° 2.32	Almacenamiento de Productos.....	81
Tabla N° 2.33	Políticas de Ventas.....	82
Tabla N° 2.34	Ventas realizadas.....	83
Tabla N° 2.35	Cartera Vencida	84
Tabla N° 2.36	Informe de Ventas.....	85
Tabla N° 2.37	Conocimiento de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias..	89
Tabla N° 2.38	Aplicar el Sistema de Control Gerencial a la empresa.....	90
Tabla N° 2.39	Existe Manual de Referencias.....	91
Tabla N° 2.40	Metas y Objetivos Alcanzados.....	92
Tabla N° 2.41	Rotación del Personal.....	93
Tabla N° 2.42	Comunicación para resolver asuntos laborales.....	94
Tabla N° 2.43	Actividades que realizan.....	95
Tabla N° 2.44	Control de Asistencia del personal.....	96
Tabla N° 2.45	Relación con el Gerente.....	97
Tabla N° 2.46	Incentivos laborales.....	98
Tabla N° 2.47	Prestamos o Anticipos de sueldos.....	99
Tabla N° 2.48	Productos o Servicios tiene buena aceptación.....	101
Tabla N° 2.49	Frecuencia de Adquisiciones.....	102
Tabla N° 2.50	Tiempo.....	103
Tabla N° 2.51	Relación Comercial.....	104
Tabla N° 2.52	Forma de Pago.....	105

Tabla N° 2.53	Plazo.....	106
Tabla N° 2.54	Seguridad.....	107
Tabla N° 2.55	Asesoría Técnica.....	108
Tabla N° 2.56	Entrega de Productos.....	109
Tabla N° 2.57	Transporte.....	110
Tabla N° 3.1	Matriz FODA de la empresa.....	125
Tabla N° 3.2	Manual de Funciones.....	126
Tabla N° 3.3	Determinación de Objetivos Estratégicos	131

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo la Implementación de un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria “Agro Flor”, ya que al no existir un control interno gerencial y administrativo los miembros de la Empresa desconocen sus obligaciones, funciones y responsabilidades que deben desempeñar dentro de la misma.

Es por esto que se desea implementar un Sistema que colabore con el desempeño de las actividades que se realiza para esto hemos tomado como población a todos los miembros tanto internos como externos utilizando como método de investigación las encuestas y entrevistas que nos ayudarán a detectar los problemas que existe para plantear una posible solución a los mismos, implementando un sistema de control adecuado debilidades encontradas lo cual ayudará que la empresa se encamine a cumplir sus objetivos, metas planteadas de igual forma ayudara al gerente a tomar decisiones firmes que permita la superación de la empresa.

Este Investigación organiza tres capítulos:

En el primero se plantea: los parámetros que van a ser utilizados como categorías fundamentales para objeto de estudio y aplicación de esta investigación.

El segundo capítulo: Aquí se aplicará el método seleccionado a todos los miembros de la empresa lo cual ayudará a tener una idea clara de las falencias que existen ayudando a mejorar el cumplimiento de las actividades en la empresa.

En el tercer capítulo: se presenta la propuesta que se realizara en el desarrollo de la investigación, planteando soluciones que ayudarán a mejorar el control que debe existir en la Empresa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANTECEDENTES

La problemática planteada en la presente investigación, es determinar las causas que hacen necesario que la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria “Agro Flor”, ubicada en la provincia de Pichincha Cantón Mejía, diseñe un Sistema de Control Gerencial. Al afirmarse que las Empresas Comerciales Agrícolas y Pecuarias, que orientan un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo y Gerencial, poseen información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia y eficacia operativa: ayudando así a dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, en la cual se plantea,, la implementación de un sistema de control gerencial, a través del cuadro de mando integral .

La Gestión Administrativa consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar las actividades que se realizan en la organización, por lo que el administrador debe conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, evaluando si los planes se están llevando a cabalidad, y si la empresa esta alcanzado sus metas.

El Control de Gestión dentro de las empresas es un punto clave, esto porque el control permite a las compañías coordinarse, y evaluar el desempeño de sus unidades de negocios, mantener motivados a sus trabajadores, y lo más importante, permite alinear sus metas hacia un objetivo común. Sin un sistema de

control eficaz la compañía podría enfrentar problemas que podrían obligarla a terminar con sus actividades.

(AMARO, 2007, [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos25/gestión-administrativa/gestión-administrativa.shtml>)

La Empresa es una entidad, puede ser pública o privada con fines lucrativos, se basa en los recursos económicos que tenga para implementar la misma, así como tiene que estar acorde de los avances tecnológicos del momento, para así iniciar un mejor desarrollo empresarial y así tomar un mejor manejo y rapidez en las diferentes fuentes de ingreso.

(LEDESMA, Roxana, 2011 [en línea]

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml#origen>)

La Contabilidad Administrativa ha sido desde sus orígenes una herramienta sumamente útil a la administración de las organizaciones. Las compañías que en su momento desarrollaron las técnicas de contabilidad administrativa descritas a lo largo de este trabajo obtuvieron una ventaja competitiva originada por la aplicación de las mismas, la cual contribuyó a su posicionamiento como líderes de mercado.

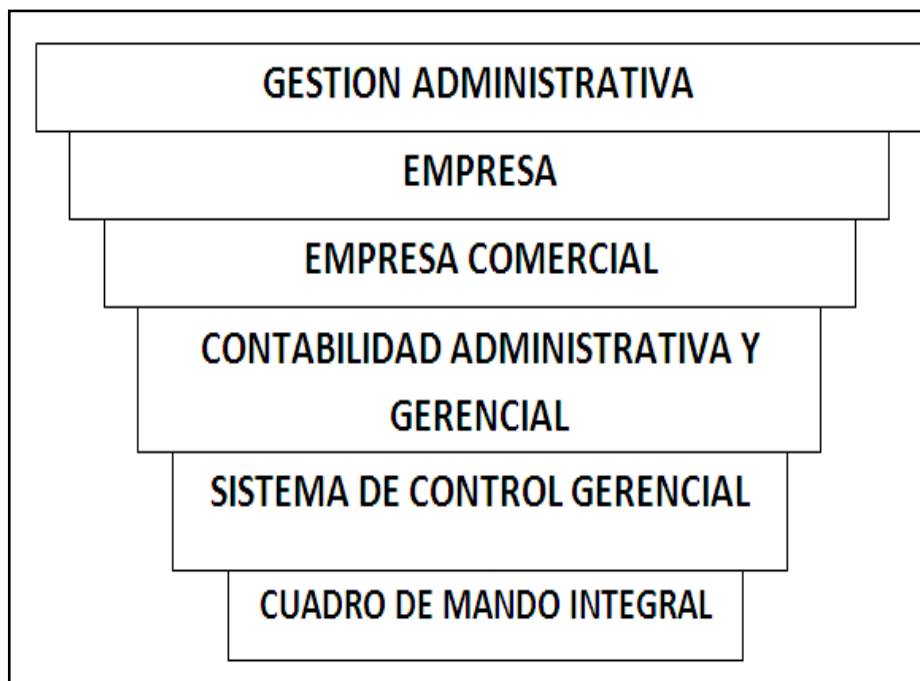
(CARBALLO, Claudia, [en línea].

<http://www.mitecnologico.com/Main/ContabilidadAdministrativaConceptos>)

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Para la presente investigación se consideró las siguientes categorías.

GRÁFICO N° 1.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Anteproyecto de Tesis
ELABORADO POR: Las Tesis

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se utiliza la Gestión Administrativa como un proceso dentro de la administración que permitirá que los directivos lleven un control de las actividades determinando el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas lo cual permitirá la toma de decisiones dentro de las empresas.

1.3.1.1 CONCEPTO

La Gestión Administrativa es la acción o capacidad que tiene la Empresa para alcanzar y cumplir con sus metas propuestas, a través de sus objetivos dirigiendo y controlando las actividades de los miembros de la Empresa con el empleo de todos los recursos con los que cuentan.

(TERRY, George, 2000, pág32) manifiesta que: Gestión Administrativa es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, las actividades desempeñadas para determinar y lograr objetivos planteados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos, determinando la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“La Gestión Administrativa es un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas. Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos años”.

AGUILAR, 2012, [en línea]. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Conceptos-De-Gestion-Administrativa/572203.html>

Para las tesis La Gestión Administrativa permite lograr el desarrollo económico, cabe recalcar que para que un objetivo se lleve a cabo se necesita que las actividades a desarrollarse sean previamente planificadas y su desempeño sea adecuado, llevando a la entidad a mantener el control de sus actividades.

Recordando que toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines utilizando todos los recursos disponibles y cumpliendo con los parámetros establecidos, también hace referencia a un proceso que deben seguir para obtener una planificación, organización, dirección y control adecuado los cuales ayuden al mejoramiento y desarrollo de las actividades de una organización y de esta manera cumplan con sus objetivos y metas planteadas.

1.3.1.2 IMPORTANCIA

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

1.3.1.3 OBJETIVO

El objetivo es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativos y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones. La información que genera este análisis es la base más sólida para la confección de planes de corto y de largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la empresa.

1.3.1.4 FUNCIÓN

El trabajo general de la gestión administrativa es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. Dentro de la empresa, el administrador es responsable del medio ambiente en que trabajan sus subordinados, y crea condiciones que conducen a un trabajo eficaz. De esta manera el administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa sus resultados, todo en función de los objetivos de la empresa.

1.3.1.5 ELEMENTOS

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

1.3.1.5.1 Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

1.3.1.5.2 Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

1.3.1.5.3 Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

1.3.1.5.4 Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Para las tesis tanto la importancia, objetivos, función y elementos son pilares muy importantes dentro de la Gestión Administrativa, todos estos puntos tratan del proceso que se debe manejar dentro de una organización para llevar un control adecuado, a través de una planificación estratégica que ayude a los administradores a presentar a los directivos una información detallada de las actividades que se realizan en la entidad, facilitando así la toma de decisiones por parte de los mismos.

1.3.2. EMPRESA

La empresa es una organización constituida por varios accionistas los cuales ofrecen sus bienes o servicios buscando una finalidad de lucro acorde con las

necesidades de los mismos, utilizando factores de producción para conseguir los objetivos planteados.

1.3.2.1 CONCEPTO

La Empresa es un ente con uno o varios socios que buscan obtener una rentabilidad para su negocio tiene como finalidad realizar una actividad con fines lucrativos utilizando la mano de obra, y brindando servicios al público para cumplir con las metas propuestas y sus objetivos planteados.

(LEDESMA, Roxana, 2002, pág 13) argumenta que: Empresa “es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en la que se persigue la obtención de un lucro para los socios o accionistas; o de carácter estatal, en que se propone prestar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general”. También se puede decir que es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico; dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza; estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere de su principal activo que es el recurso humano.

Para (DALE, McConkey, 1970, pag.58) Empresa es: “un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa. En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro, mientras que en las economías colectivistas con dirección centralizada el fin de la empresa ha consistido en cumplir los objetivos asignados en un plan más general, de ámbito nacional, regional o local”.

Para las tesis la empresa es el conjunto de factores de producción con la finalidad de obtener beneficios esperados por los accionistas de las empresas buscando la satisfacción de los clientes, en la prestación de servicios o compra venta de bienes con fines lucrativos o no, dedicada a la transferencia de bienes y prestación de servicios en las cuales se realizan diversas actividades utilizando mano de obra y materiales a través de las cuales busca lograr los objetivos trazados por la empresa.

1.3.2.2 CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características que debe poseer una Empresa están las siguientes:

- Tener apropiadamente definido su objetivo, misión y visión que oriente la actividad económica a desarrollar.
- Contar con una organización adecuada a la tarea económica que realiza, esta organización se debe subdividir por departamentos, para mejorar los resultados, pero también para un mejor manejo de personal. Esto deberá incluir un plan estratégico que le oriente hacia el logro de su objetivo.
- Tener políticas escritas que sirvan de base para la funcionalidad interna, y cada persona que está involucrada en la empresa, debe tener un conocimiento, básico o extenso, según lo requiera el puesto.
- Describirse las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos dentro de la empresa, para lo cual se deben contar con el auxilio de manuales de controles y procedimientos, los cuales deben ser accesibles al personal, para que todos tengan conocimiento de los mismos.

- Existir controles internos para la uniformidad en materia de la operatividad dentro de la empresa, consiguientemente, estos controles estarán enfocados a áreas específicas dentro de la empresa, para que al final, todas se complementen.
- Existir unidades operacionales con funciones específicas y con personal adecuado a las necesidades internas de cada departamento.
- Tener un local apropiado, para la comercialización; en este caso es trascendente observar la importancia que tiene la ubicación de la sala de ventas, o según sea el caso, que el lugar sea conveniente tanto en espacio como en ubicación.

1.3.2.3 FINALIDAD Y OBJETIVOS

La finalidad principal de una empresa es la obtención de lucro, entendiéndose por lucro, la ganancia que obtiene derivada de su actividad comercializadora, como consecuencia de la especulación que la empresa realiza aprovechando las variaciones que ocurren en los precios que generalmente se conoce como una ganancia marginal.

Los objetivos indican hacia donde se orientarán los esfuerzos de la empresa y coordinan la actividad de los trabajadores dentro de la misma. Por tanto, el primer paso en la planificación es el establecimiento de los objetivos bien definidos, que permitan orientar el esfuerzo común hacia una meta fija.

El establecimiento de los objetivos es responsabilidad de la administración, pero los objetivos particulares se perfeccionan en todos los niveles de la organización por lo que deben estar estructurados de modo que se sitúen en los distintos puntos

de la organización, con el fin de que, entre todos, den como resultado los objetivos globales o generales de la compañía.

La empresa es el principal agente de la economía de mercado, por ello es instrumentada para alcanzar unos objetivos, siendo los principales:

- Maximización de los beneficios, para la cual organizará, coordinará y dirigirá el proceso productivo de la forma más útil a fin de conseguir el objetivo.
- Tiene un objetivo social, puesto que desarrolla el sistema económico creando riqueza (bienes y servicios) empleo y rentas monetarias.

1.3.2.4 CLASIFICACIÓN

1.3.2.4.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

1. Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

a.) Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable. Ejemplo: Petroecuador.

b.) Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción. Ejemplo: Adelca S.A, Novacero S.A, Aymesa, Eternit.

c.) Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería. Ejemplo: Sociedad Agrícola Caspala, Sociedad Agrícola Puchalitola, Hacienda El Porvenir.

2. Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en: Casa del Ganadero

a.) Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Coca Cola, Nestlé, Bimbo.

b.) Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: La Ganga, Point.

c.) Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Comercial San Remo, Ferretería Caracol, Bodega Amazonas.

d.) Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión. Ejemplo: Yambal, Avon, Gano Life, Niken.

3. Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)

- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).

- Transporte (colectivo o de mercancías)

- Turismo

- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

1.3.2.4.2 POR SU TAMAÑO

1. Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Ejemplo: Supermaxi, Confiteca, Alpina, Pronaca.

2. Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Ejemplo: Inmedical, Megacentro Agropecuario, El Café de la Vaca, Sany Clean.

3. Pequeñas: Se dividen a su vez en.

Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

Ejemplo: Restaurant Casa Blanca, Lácteos El Progreso.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

Ejemplos: Cyber Net Pablito, Cafetería Paulani.

Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Ejemplo: Hacienda San Cayetano, Hostería La Estación, Ñucanchi Wasi.

1.3.2.4.3 POR EL ORIGEN DEL CAPITAL

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Mejía, Gobernación de Pichincha, Banco Nacional de Fomento, Banco Central del Ecuador. Ejemplo: GAD del Cantón Mejía, Hospital de Machachi.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

Ejemplo: Sociedades comerciales. Agroquímicos del Valle, El Ranchito.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Terminal Terrestre de Manta, Cementos Ecuatorianos de Economía Mixta CEMEC.

1.3.2.4.4 POR EL NÚMERO DE PROPIETARIOS

- **Individuales:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

- **Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

- **Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos por lo general corresponden al régimen común.

Para las tesis tanto las características, finalidad, objetivos y clasificación son de suma importancia en una empresa ya que necesita de esto para conformarse como tal, ya que a través de la constitución de una empresa tanto directivos, trabajadores, clientes, proveedores son muy importantes para el buen funcionamiento ya que se puede decir que una empresa abarca clientes para obtener rentabilidad ofreciendo productos o servicios de calidad y cumpliendo con las metas establecidas.

1.3.3. EMPRESA COMERCIAL

Una empresa comercial se dedica específicamente a la compra y venta de productos terminados para venderlo en el mercado cumpliendo los estándares establecidos por el mismo y tratando de que la entidad sea competitiva en función a las necesidades de los clientes.

1.3.3.1 DEFINICIÓN

Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor en la compra- venta de productos terminados aquí también puede abarcar varios canales de distribución para realizar su actividad comercial satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

(ARENAS, María Elena, 2009, pág 7) manifiesta que: “Empresa Comercial es una actividad dirigida en función a las necesidades de los clientes, desarrollando acciones, campañas y convenios, con el objeto de atender necesidades concretas del mercado y clientes, al tiempo que han servido de apoyo a la red comercial

para el cumplimiento de sus objetivos de negocios, siendo intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra – venta de productos terminados.

“Empresa Comercial es intermediaria entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados. Una empresa se crea para producir vender y controlar, cuando una empresa inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de elaborar un producto (producción) venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control)”.

STONER, [en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

“Empresa Comercial es un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad, la empresa en si nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una redistribución que compensara el riesgo, los esfuerzos de las inversiones de los empresarios”.

(AMARO, <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>)

Para las tesis Empresa Comercial es aquella que se dedica a la compra y venta de bienes siendo de esta forma el intermediario entre el productor y el consumidor, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes (consumidor) mediante el estudio del mercado el cual permita conocer los gustos y preferencias de los mismos a través de una buena atención, a través de una administración eficiente, mano de obra eficaz y manteniendo ventajas competitivas en el mercado para alcanzar un liderazgo dentro del mismo conllevando a mantener un alto grado de rendimiento en la rentabilidad y cumpliendo con las metas y objetivos trazados.

1.3.3.2 CLASIFICACIÓN

- **MAYORISTAS:** son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor, tienen almacenados grandes volúmenes de bienes, lo que permite su entrega en el momento solicitado. Hay mayoristas generales y especializados, los generales tienen diversidad de bienes y servicios, y las especializadas satisfacen necesidades específicas.

- **MINORISTAS O DETALLISTAS:** se consideran empresas comerciales minoristas aquellas que adquieren bienes de consumo a los productores o mayoristas, y los venden a los consumidores, al menudeo.

- **COMISIONISTAS:** los comisionistas se encargan de vender bienes que los productores les dan por consignación, recibiendo una comisión por precio de venta (de allí su nombre). Normalmente sólo se limitan a tomar los pedidos y el transporte corre por cuenta del productor o consumidor. En nuestro medio es frecuente este tipo de organización para autos, ganado, finca raíz, entre otros. El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas éstas pueden clasificarse en diversos puntos de vista:

1.3.3.2.1 SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA:

De acuerdo al tamaño de la empresa se dice que pueden ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades para hacerlo existen diversos criterios los más usados son:

-**FINANCIERO:** el tamaño de la empresa se determina con base en el capital.

-PERSONAL: este enfoque establece que una empresa pequeña es aquella en la que hay menos de 250 empleados y mediana a la que tiene entre los 250 y 1000 trabajadores; grande es la que tiene o se compone por más de 1000 trabajadores.

-PRODUCCIÓN: este enfoque califica las empresas dependiendo del modo de maquinación. Una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo o sea que su producción es artesana, en ocasiones puede estar mecanizada pero generalmente la máquina es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

-VENTAS: establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la empresa obtiene en el monto de sus ventas.

1.3.3.2.2 CRITERIO ECONÓMICO: LAS EMPRESAS PUEDEN SER:

- Nuevas - Básicas
- Necesarias - Ser básicas

1.3.3.2.3 CRITERIO DE CONSTITUCIÓN LEGAL:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser: Sociedades anónimas, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa, sociedad de demanda simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.

1.3.3.3 OBJETIVOS

- Aumento en determinado tanto por ciento del volumen de ventas.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.
- Superar a la competencia.
- Incrementar o mejorar el servicio postventa.

1.3.3.4 FUNCIÓN

Es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, identifica las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas para que el proceso productivo se adapte a ellas.

La función comercial conecta la empresa con el exterior, se ocupa del conjunto de actividades necesarias para hacer llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.

La actividad comercial consiste en determinar, analizando el mercado, qué bien o servicio se va a producir, a qué público se va a dirigir, dónde se va a comercializar, qué precio tendrá, cómo se va a promocionar.

La actividad comercial intentará que el consumidor se encante por el bien o servicio que ella ofrece y no por cualquiera de los que han puesto en el mercado otras empresas.

1.3.3.5 FINALIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se

debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

Para las tesoreras tanto la clasificación, función y finalidad tienen como objetivo el obtener ganancias en su negocio para esto ellos deben aplicar una estrategia para ofertar sus productos a sus clientes en cuanto a precios ya que al reducir su rentabilidad puede disminuir y al aumentar pueden perder clientes lo que causaría un impacto en su rentabilidad.

1.3.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

1.3.4.1 CONCEPTO

La Contabilidad Administrativa se encarga de la dirección y control de sus operaciones específicamente ya que de esto dependerá el buen o mal funcionamiento de la entidad, los administradores son quienes informan a los directivos como se está llevando a cabo las actividades dentro de la entidad ayudando a los mismos a llevar un control de sus funciones.

Según (RAMIREZ, David, 2008, pág 11): Contabilidad Administrativa “es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con

orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de sus actividades, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito, tanto en el corto como en el largo plazo, en los diversos niveles de la administración”.

Según (RAY, Eric Noreen, 2007, pág 4): Contabilidad Administrativa “se ocupa de proporcionar la información básica a los administradores dentro de la organización, es decir, se encargan de la dirección y el control de sus operaciones, en el buen o mal desempeño del negocio por medio de la comparación de los resultados reales con los presupuestados o estándares. Todo estudio debe ser previsto de la comprensión de lo que hacen los administradores, la información que necesitan y el medio en el que se desarrollan las empresas”.

Según (HORNGREN, Charles T, 2006, pág 5): Contabilidad Administrativa “es una rama de la contabilidad que genera información para los directivos de la organización, dicha información consiste en el proceso de identificar, calcular, almacenar, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales en la toma de decisiones”.

Para las tesis La Contabilidad Administrativa y Gerencial se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas ya que determina aquellas actividades que generan valor, de manera que se establezcan estrategias, así como las actividades que intervienen en el proceso de producción a fin de establecer el costo de un producto, se enfoca hacia el futuro tomando en cuenta que una de las funciones más importantes que tienen

los ejecutivos es la planificación de sus actividades ya que de esta depende el desempeño de sus funciones y el logro de sus metas.

1.3.4.2 IMPORTANCIA

Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad, incluyendo todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.

1.3.4.3 OBJETIVOS

- Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
- Estimular a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de las empresas.
- Motivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa.

1.3.4.4 CARACTERÍSTICAS

- Su técnica está basada en la utilidad que proporciona de información interna y externa.
- Está más interesada en los detalles, dirigiéndose a reportar las actividades de los departamentos, equipos, tipos de inventarios y otras subdivisiones de la compañía.
- Su utilización es opcional. Se aplica cuando los ejecutivos están interesados en obtener información para basar sus decisiones, ya sea, para hacer o dejar de hacer determinada acción.
- Su información debe ser rápida y oportuna, con el fin de tomar decisiones a su tiempo.
- Sus informaciones pueden basarse en la técnica de los grandes números. Las cifras con precisión hasta las últimas cifras no son importantes para un directivo.

1.3.4.5 FUNCIONES

La contabilidad administrativa está enfocada a proporcionar diferentes tipos de informes que se encuentran basados en las técnicas contables y sirven de ayuda para la administración de una empresa.

- Facilita la toma de todas las decisiones determinantes por parte de los administradores.

- Se basa en que la utilidad que se le dé a la información que le corresponde a la misma no tenga relevancia entre los directores de la empresa, ni tampoco que su uso tenga validez en otras empresas correspondientes a la competencia.

Para las tesis tanto la importancia, objetivos, características y función tienen relación, ya que comparan los resultados que obtienen con lo planeado a través de la información que se ha obtenido facilitando así la toma de decisiones, evaluando el desempeño de las funciones que realiza cada miembro de la empresa, manteniendo un liderazgo en costos, con una ventaja competitiva, dentro de la planeación, control las cuales asegurarán el éxito de la organización. Su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad ya que su propósito es servir a la alta dirección en la elaboración de informes gerenciales para la toma de decisiones.

1.3.5 SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

Se utiliza un Sistema de Control Gerencial en una entidad para proporcionar información eficiente y eficaz en cada área y de esta manera ayudar a los directivos a llevar a cabo cumplir con una planificación adecuada a través de una dirección y control que ayude al mejoramiento de sus actividades.

1.3.5.1 CONCEPTO

Según (Drucker 1964, pág 12): El Sistema de Control Gerencial “existe dentro de una situación social humana y es un sistema sujeto a voluntad, así es como este sistema debe motivar a los gerentes a tomar decisiones que sean favorables para la organización”.

Bueno (Campos E. 1989) argumenta que: Un Sistema de Control de Gestión (SCG) “es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia”.

Para las tesoreras el Sistema de Control Gerencial hace referencia a como se lleva a cabo la planificación de las actividades que se realiza en una empresa, estableciendo objetivos y metas para la organización y sus empleados, es necesario medir resultados, tomar decisiones, y algo muy importante en crear un sistema es que los empleados y trabajadores conozcan de sus funciones, ya que de esto dependerá el funcionamiento de la organización, el cumplimiento de los objetivos y metas, y el liderazgo que puede alcanzar en su negocio.

1.3.5.2 IMPORTANCIA

La principal razón es porque el control, específicamente, los sistemas de control de las organizaciones permiten mantener alineados los objetivos de la empresa con los objetivos de sus subunidades y empleados. Además permiten que la organización actúe coherentemente como un todo y llevar a la organización por el camino que se desea. Es por esto que los sistemas de control se han vuelto una herramienta muy útil para los dueños, gerentes, casas matrices y alta gerencia en general para llevar a cabo sus tareas de mejor manera.

1.3.5.3 OBJETIVO

El objetivo de los Sistemas de Control Gerencial es facilitar el seguimiento y control de la estrategia en todas las funciones como son: planeación, organización

y dirección necesarias para un buen desempeño organizacional. En general, estos sistemas funcionan para mantener un control estratégico del comportamiento de los principales indicadores del negocio, además de ser una herramienta de soporte al proceso de toma de decisiones de los directivos y/o accionistas.

1.3.5.4 CONTROL GERENCIAL

Está orientado a las personas con el objeto de influir en los individuos para que las acciones y comportamientos sean conscientes con los objetivos de la organización.

1.3.5.4.1 DEFINICIÓN DE CONTROL

Es un proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos.

Es un proceso continuo y dinámico, que debe estar alineado con la estrategia y la estructura organizacional.

1.3.5.5 ENFOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

Es el proceso por el cual está enfocada una organización para asegurar que sus subunidades actúen en una forma coordinada y cooperativa, de tal forma que los recursos serán obtenidos y localizados óptimamente en orden de alcanzar las metas de la organización.

1.3.5.6 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

- Un plan lógico y claro de las funciones de organización que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad tanto para las unidades de organización,

como para los empleados individualmente y que divida las funciones operativas, de registro y de custodia.

- Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y operaciones; y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.
- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad y persona, dentro de la organización.
- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.
- Una efectiva y profesional unidad de auditoría interna independiente, hasta donde sea factible, de las operaciones examinadas.

1.3.5.7 FUNCIONES GERENCIALES

Planeación, Organización, Dirección y Control son necesarios para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial. Por tanto el valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos: Calidad, oportunidad, cantidad y relevancia.

- **CALIDAD:**

Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

- **OPORTUNIDAD:**

Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.

- **CANTIDAD:**

Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.

- **RELEVANCIA:**

La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

1.3.5.8 LOS PASOS PARA ANALIZAR LOS SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL SCG

- Identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.).
- Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.

- Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
- Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.
- Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.
- Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.
- Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
- Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
- Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

1.3.5.9 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

Se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa.

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya impuesto el compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para mejorar el sistema y cubrir sus necesidades.

Tal vez no sea posible cambiar los formularios de registro o archivos, pero pueden hacerse cambios marginales, tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informe.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos.

Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada. La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización.

Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas

Por ello debe dársele a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos.

1.3.5.10 FACTORES QUE DETERMINAN SU DESEMPEÑO.

Si se habla de una institución que no tiene los recursos humanos con experiencia en sistemas de información gerencial que desea organizar o mejorar su Sistema Interno Gerencial (SIG), es buena idea solicitar ayuda de personas u organizaciones que tengan dicha experiencia o de un consultor.

Es muy probable que éstas seguirán una serie de pasos para obtener una visión general del sistema de información, la manera cómo funciona y qué se requiere para mejorarlo.

Los pasos para analizar los Sistemas Internos Gerenciales (SIG):

- Identificar todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, entre otros).
- Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
- Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
- Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.
- Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.

- Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.
- Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
- Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
- Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

Para los tesisistas El Sistema de Control Gerencial comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados en la entidad, proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración ayudando a llevar un buen control en las actividades que desempeña.

1.3.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se utiliza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que sirve para evaluar la marcha de una empresa, el cual permite conocer las actividades realizadas y a su vez los gerentes determinan el desempeño y avance de cada uno de los miembros de la empresa y determinar si se ha llegado al cumplimiento de la visión de la empresa a través de las estrategias implementadas en la misma.

1.3.6.1 CONCEPTO

Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (managementsystem), que va más allá de

la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Para las tesis el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite visualizar a los gerentes el desempeño de los miembros de la empresa, permitiendo a la vez conocer los resultados que fueron definidos en el plan estratégico y este será medido de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, conociendo a si la necesidad de implementar nuevas estrategias para el desarrollo integral de la empresa.

1.3.6.2 IMPORTANCIA

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

1.3.6.3 TIPOS DE CUADROS DE MANDO

El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

1.3.6.4 FUNCIONES

Las funciones que cumple en una empresa son las siguientes:

- Definir de forma clara la estrategia de la empresa.
- Proporcionar una visión de futuro y las acciones a realizar para su consecución.
- Informar de la estrategia a toda la empresa.
- Se consigue un alineamiento de los objetivos entre los empleados y los distintos mandos.
- Establece conexiones entre los distintos departamentos de la empresa.
- Permite tomar decisiones de forma más sencilla y con un mayor control de la situación.
- Se establecen acciones tanto a corto plazo como a largo plazo.
- Hace que sea un elemento de gestión de forma universal dentro de la compañía.
- Promueve el cambio dentro de la organización y favorece el liderazgo.

1.3.6.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

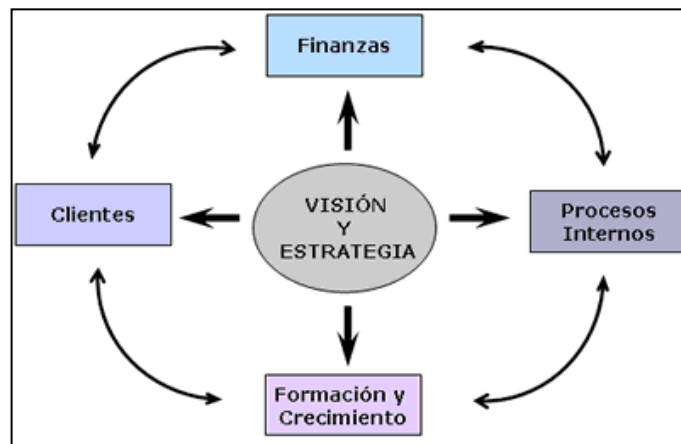
La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy

posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

GRAFICO N° 1.2: CUADRO DE MANDO INTEGRAL



FUENTE: Kaplan & Norton. Ediciones Gestión 2000, 1997. 62p.

ELABORADO POR: Las Tesistas

1.3.6.6 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

1.3.6.7 RIESGOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1 INTRTODUCCIÓN

Con la presente investigación planteada hemos seleccionado aplicar dos métodos de investigación los cuales nos ayudaran a obtener la información que necesitamos para cumplir con nuestro objetivo entre estas tenemos la observación, entrevistas y encuestas que a su vez nos permitirán determinar información útil para el desarrollo de nuestra investigación.

Al entrevistar una persona mantenemos contacto directo con la persona involucrada así pudiendo realizar preguntas abiertas y recabar la información que sea posible, mientras que las encuestas nos servirán de la misma manera con la diferencia esta se realiza anónimamente ya que se aplicara a un número de personas sin saber realmente que opina cada una de ellas.

Sin duda alguna estas herramientas serán muy útiles dentro de nuestra investigación ya que nos permitirán definir cuáles son los principales problemas de la empresa y establecer las posibles soluciones a las mismas colaborando así a la empresa en algunos cambios que logren alcanzar sus objetivos.

2.1.2 OBJETIVOS

2.1.2.1 Objetivo General

- Recopilar información, a través de la aplicación de métodos de investigación para tener una idea clara y precisa de lo que carece la empresa o las falencias que existen dentro de la misma.

2.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los miembros de la empresa, a través de los porcentajes que obtuvimos para determinar el problema que más afecta las actividades dentro de la empresa.
- Establecer parámetros que ayuden a la síntesis de los resultados con los análisis realizados de cada una de las encuestas y entrevistas para la aplicación de la propuesta en el siguiente capítulo.
- Coordinar como se va a llevar a cabo la Implementación del Sistema de Control Gerencial dentro de la empresa a través de la información obtenida por parte de los directivos para empezar con el proceso de aplicación.

2.1.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se recurrió a la investigación de tipo descriptiva ya que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, mediante esto poder implantar un Sistema de Control Gerencial, basado en indicadores financieros través del cuadro de mando integral,

también ayudó a describir y comprobar la relación entre las variables de la investigación llegando a obtener conclusiones mediante la observación.

2.1.4 METODOLOGÍA

En la propuesta investigativa planteada, la metodología utilizada es diseño no experimental de tipo longitudinal, ya que el interés del investigador fue analizar situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador, en esta investigación las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, entonces se dispone de diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

2.1.5 UNIDAD DE ESTUDIO

2.1.5.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

Considerando importante tomar en cuenta a las personas involucradas con la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor se trabajó con el universo debido a que la población es demasiado reducida siendo esta:

TABLA N°2.1: POBLACIÓN O UNIVERSO
TABLA N°2.1.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE	CARGO	CANTIDAD
Francisco Moncayo	Gerente General	1
Luis Moncayo	Gerente Comercial	1
Franklin Estrella	Contador	1
Gabriela Valencia	Asistente de Gerencia	1
Isabel León	Asistente de Gerencia	1
Luis Reino	Asistente Contable	1
Kathy Muñoz	Ventas y Facturación	1
Mónica Méndez	Ventas y Facturación	1
Xavier Moncayo	Vendedor	1
Juan Fuentes	Vendedor	1
TOTAL		10

FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

TABLA N°2.1.2 TRABAJADORES

NOMBRE	CARGO	CANTIDAD
Edgar Flores	Jefe de Bodega	1
Pedro Guaminga	Estibador	1
Francisco Gómez	Estibador	1
José Chicaiza	Estibador	1
Edison Santo	Chofer	1
TOTAL		5

FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

TABLA N°2.1.3 PROVEEDORES POTENCIALES

NOMBRE	CANTIDAD
Nutri Fort S.A.	1
Brenntag Ecuador S.A.	1
Delcorp S.A.	1
Lavetec Cía. Ltda.	1
Farmagro S.A.	1
Lyon Dsitribuciones	1
James Brown Pharma	1
Cornalia S.A.	1
Insucampo C.A.	1
Asinvet	1
TOTAL	10

FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

TABLA N°2.1.4 CLIENTES POTENCIALES

NOMBRE	CANTIDAD
Finca La María	1
Sociedad Hacienda Taguachi	1
Hacienda Potreros Bajos	1
Hacienda Santo Domingo	1
Hacienda Pasochoa	1
Hacienda La Victoria	1
Agrícola Serrana	1
Hacienda San Francisco	1
Sociedad Agrícola Caspalá	1
Las Acacias S.A.	1
Sociedad Agrícola Puchalitola	1
Sociedad Agrícola San Mateo	1
Hacienda El Refugio	1
Hacienda Gualilagua	1
Hacienda Gualilagua de Lasso	1
Hacienda Tambillo Alto	1
Hacienda Las Marías	1
Agropesi	1
Hacienda San Miguel	1
Hacienda La Rinconada	1
TOTAL	20

FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

Para la realización de la investigación se escogió un método de investigación y técnicas las cuales son las siguientes:

2.1.5.2 Estadística Descriptiva.- Se consideró que estadística descriptiva “es una ciencia que analiza los datos de una población y trata de extraer conclusiones sobre el comportamiento de las variables”. Es importante aplicar la estadística descriptiva ya que dentro de la investigación fue necesario analizar e interpretar los resultados de las encuestas y entrevistas de la población seleccionada, para que sea posible interpretar los resultados de una manera cuantitativa y cualitativa.

2.1.5.3 Entrevista: Es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria de su conducta y experiencias de las cuales se encuentran expuestos en forma diaria; dicha entrevista es personal cara a cara dicha técnica nos llevó a obtener información apropiada a través de un cuestionario el mismo que fue dirigido al gerente y personal administrativo los cuales estuvieron relacionado directamente con el objeto de estudio.

2.1.5.4 Encuesta: La encuesta es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas. Se trata de aplicar un cuestionario a determinado número de individuos, con el objeto de obtener un resultado, el requisito es que debe aplicarse a un número representativo. Se aplicó a todos los empleados y trabajadores y con ello verificar las actividades que desempeñan en la empresa.

2.1.5.5 Observación: Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Esta técnica se aplicó a todos los miembros de la empresa para obtener la información necesaria.

2.1.6 PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿En que beneficiará el desarrollo de los temas propuestos como categorías fundamentales para la presente investigación?

¿Qué metodología de la investigación podrá ser aplicada para evaluar la situación actual de la empresa?

¿Qué beneficios obtendrá la empresa con la implementación de un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral?



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

**2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA
AL GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y
PECUARIA AGRO FLOR**

1.- ¿La empresa tiene visión, misión, objetivos y estrategias?

No porque el anterior gerente no tomo en cuenta este punto importante, pero se está buscando quien nos ayude con eso.

2.- ¿Se ha cumplido con las metas y objetivos planteados?

Si con las metas con respecto a las ventas se van cumpliendo mes a mes, y en otros aspectos cada día se va tratando de mejorar y cumplirlos al 100%.

3.¿La empresa cuenta con un manual de funcione y procedimientos?

No ya que no existe gestión y falta recursos económicos.

4.¿Conoce usted que es un Sistema de Control Gerencial?

Si es una herramienta la cual permitirá que sea controlado y se dé un seguimiento a las actividades de los que conformamos la empresa.

5.- ¿Considera que al implantar un Sistema de Control Gerencial ayudará a regular el manejo de las funciones de los empleados en la empresa?

Si ya que de esta manera podría determinar el grado de cumplimiento de las actividades del personal y por ende hacer un seguimiento.

6.- ¿Alrededor de cuantas personas trabajan en la empresa?

Existen 15 personas, 7 administrativas, 2 gerentes, 1 contador y 5 trabajadores.

7.- ¿Cómo cree que es el desempeño de los trabajadores?

Es bueno pero debemos aplicar un poco más de control para llegar a la excelencia.

8.- ¿El personal recibe capacitaciones continuas sobre sus labores dentro de la empresa?

No debido a la falta de recursos.

9.- ¿Los empleados de la empresa ocupan su puesto de acuerdo a su perfil profesional?

No ya que no existe un manual de funciones el cual permita determinar la capacidad de cada empleado y por ende asignarle el puesto correcto.

10.- ¿Realiza controles periódicos de las labores realizadas por parte de cada uno de los empleados?

No estos controles los realizo rara vez, debido a que no trabajo a tiempo completo en la empresa.

11.- ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades?

No ya que necesitamos más personal y así poder definir las labores de cada uno, esto se debe a la falta de recursos.

12.- ¿Las ventas que realiza la empresa son?

La empresa realiza ventas de contado y crédito, tenemos como política que las tres primeras compras se realicen de contado para luego otorgarles crédito a los clientes que compran en volúmenes altos.

13.- ¿Existe algún tipo de seguridad en las ventas a crédito?

Si en las facturas que emitimos tenemos incluido un pagare el cual es firmado por nuestros clientes y también nos manejamos cheques posfechados.

14.- ¿La empresa maneja cheques posfechados en sus ventas y compras?

Si ya que es un medio de seguridad el cual nos permite asegurarnos de las ventas de crédito, y pagamos a nuestros proveedores con cheques posfechados ya que es seguro y nos permite tomarnos un tiempo para cubrir el dinero que necesitamos para pagar estos cheques.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El Gerente de la empresa manifiesta que no existe planificación estratégica, siendo esta la causa de que los empleados no tengan presente cuales sus funciones y responsabilidades por lo que realizan otras actividades dentro de la empresa que no les corresponden por lo que hemos propuesto realizar la implementación de un sistema de control gerencial a través del cuadro de mando integral ya que dentro de esto podremos incrementar varios puntos estratégicos que será un aporte muy importante dentro de la empresa como es que los empleados conozcan cual es la misión, visión, estrategias y objetivos de las entidades en general, cabe recalcar que uno de los limitantes para la empresa es la falta de recursos económicos siendo este factor el que no permite a la empresa establecer un manual de funciones y procedimientos y por ende no exista el control adecuado del personal y las actividades que ellos realizan. También determina que al implantar un sistema de control gerencial permitirá controlar las actividades de los empleados, formar un grupo de trabajo adecuado el cual coordinado con la alta gerencia cumplan expectativas y metas que se han planteado obteniendo así satisfacción en la realización de sus actividades y una rentabilidad estable logrando el cumplimiento de los objetivos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

**2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA APLICADA AL
CONTADOR DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y
PECUARIA AGROFLOR.**

1.- ¿Cada qué tiempo presenta los reportes financieros a los Gerentes?

Los presento mensualmente ya que el resultado de estos sirve para la toma de decisiones

2.- ¿En qué periodo de tiempo realiza los balances?

Mensualmente ya que los resultados nos sirven para la planificación de nuestras ventas y por ende el pago a nuestros proveedores.

3.- ¿La empresa le brinda estabilidad, confianza y seguridad financiera?

Si ya que mensualmente se analiza la rentabilidad que esta tiene.

4.- ¿En qué lapso de tiempo realiza conciliaciones bancarias?

Realizo conciliaciones bancarias semanalmente de las tres cuentas bancarias ya que de esta manera se puede controlar los cheques que han sido cobrados y aquellos que están por cobrarse y poder realizar la distribución de pagos de cartera de proveedores.

5.- ¿Conoce usted que es un Sistema de Control Gerencial?

Si, el sistema de control gerencial nos sirve para planificar las actividades dentro de la empresa, y a su vez controlar estas actividades y formar un grupo de trabajo adecuado con el cual podamos cumplir las expectativas que tiene el gerente.

6.- ¿Usted cree que al implantar un Sistema de Control Gerencial se beneficiará usted de alguna manera?

Si, ya que de esta manera el Gerente de la empresa se involucraría y existirá un mayor control de las actividades en la empresa y cada empleado conocerá sus funciones y obligaciones.

7.- Sugiera alguna recomendación para la implementación del Sistema de Control Gerencial

Que el sistema de control gerencial se realice en base a ideas que sean aportadas por todo el personal de la empresa.

8.- ¿Usted aplica métodos de Control Interno para el manejo de las cuentas contables?

Si en todas las transacciones que se de en la empresa

9.- ¿Existe un control adecuado en el manejo del efectivo?

Si ya que todo el efectivo cobrado en el día se deposita al día siguiente y esto se refleja en las cajas diarias que realiza la persona encargada de ventas.

10.- ¿El control de Inventarios que aplica es el adecuado?

Si, se aplica el método de promedio ya que este es el más confiable, al existir un alza o baja de preciso este método permite que el PVP no varié mucho.

11.- La empresa posee cartera vencida?

Si, ya que se ha venido realizando ventas a crédito y por descuido de la administración y personal que anteriormente laboraba aumento y no se logra recuperar en su totalidad.

12.- ¿Qué mecanismos utilizan para la recuperación de cartera?

Primero se utiliza el mecanismo verbal el cual consiste en las llamadas telefónicas, luego el legal a través de un abogado que contrata la empresa.

13.- ¿Para el manejo de Activos Fijos y su depreciación se establece lo dispuesto en la ley?

Si, ya que se debe cumplir con las disposiciones establecidas por ley a través de su ente controlador el SRI, debido a que esta entidad controla la depreciación de cada activo fijo que posee la empresa.

14.- ¿Qué otros componentes cree usted que debería evaluarse desde el punto de vista contable y cómo?

Debería realizarse auditoria informática, a través de la revisión y control de las personas que tiene acceso al sistema y que funciones desarrolla dentro de esta.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El contador argumenta que realiza y presenta balances mensuales, conciliaciones bancarias semanales, para la toma de decisiones dentro de la empresa y así se mantenga un control en cuanto a los cheques cobrados y pendientes de cobro a su vez la empresa le brinda seguridad y estabilidad económica ya que en base a los resultados se establece el monto de dinero que se necesita mes a mes; asegura que la implementación de un sistema de control gerencial será de mucha ayuda ya que así obtendrá ayuda del gerente para coordinar mes a mes las actividades que se van a ir desarrollando y quien las va a llevar a cabo ya que los empleados al desconocer sus funciones y responsabilidades no tienen un control y desconocen las actividades que deben desempeñar, ellos también desconocen la misión que tiene la empresa la visión a la cual se encamina los buenos resultados que pueden tener al cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo por lo que el contador supo manifestar que en la implementación se debe tomar en cuenta las ideas aportadas a través de sus empleados.

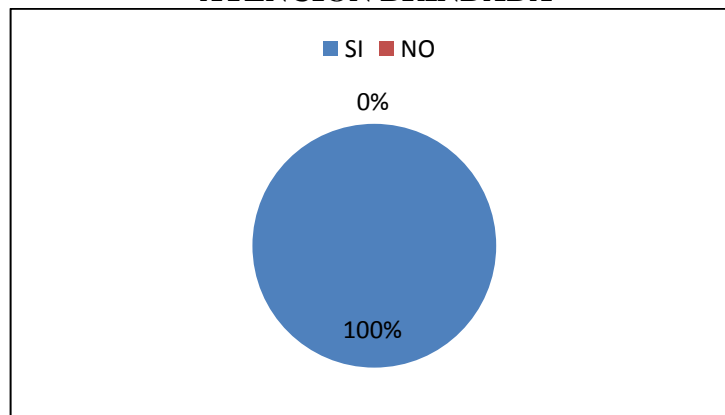
2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA AGROFLOR.

1.- ¿La atención que brinda la Empresa Agro Flor es adecuada?

TABLA N° 2.2
ATENCIÓN BRINDADA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.3
ATENCIÓN BRINDADA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, todos manifestaron que la atención que reciben al adquirir los productos de la empresa es la adecuada ya que la amabilidad y respeto con los cuales son recibidos son los correctos, el buen trato hace que el cliente se sienta a gusto y regrese por otros productos.

2.- ¿Los productos que ofrece la Empresa son de calidad?

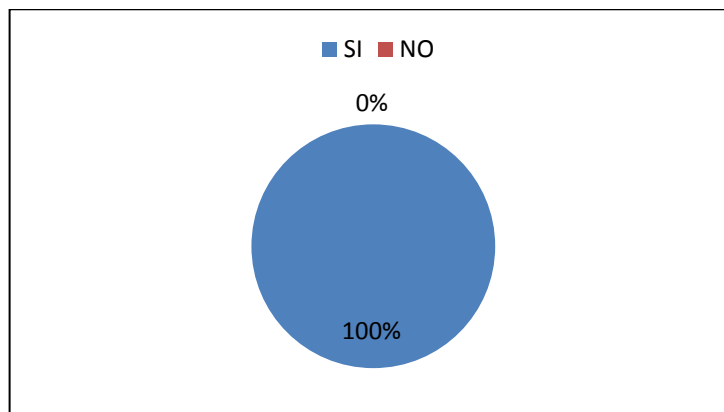
TABLA N° 2.3

CALIDAD DE PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.4

CALIDAD DE PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que los productos que adquieren de la empresa son de buena calidad ya que cumplen con los parámetros y normas de calidad de cada producto, por lo que se mantiene un número muy bueno de clientes lo cual ayuda a la empresa a crecer en el mercado y tener acogida brindando seguridad del producto que la misma distribuye.

3.- ¿Los productos que ofrece la Empresa cumplen con sus expectativas; y satisface sus necesidades?

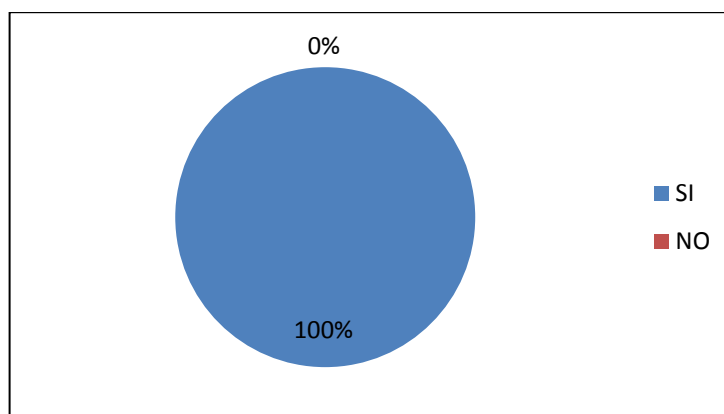
TABLA N° 2.4

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.5

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que los productos que se ofrece en la empresa satisfacen sus necesidades porque cumplen con todas las expectativas que ellos buscan en un producto para el mantenimiento y producción de sus animales lo cual ayuda a la empresa a aumentar su rentabilidad y a cumplir con sus metas y objetivos planteados en cuanto a sus ventas.

4.- ¿Cada qué tiempo compra los productos en la Empresa?

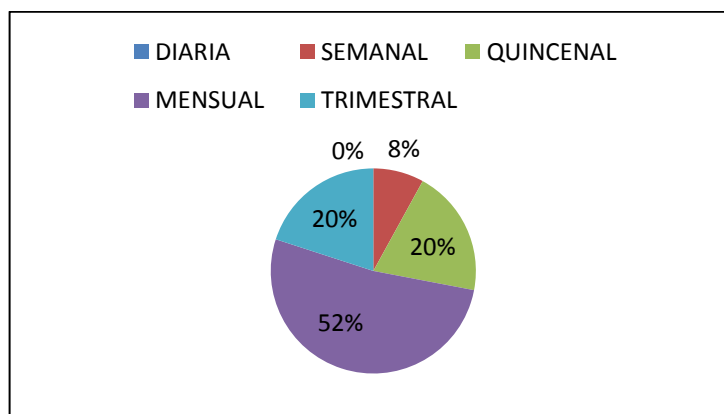
TABLA N° 2.5

TIEMPO DE ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	0	0%
SEMANAL	2	8%
QUINCENAL	5	20%
MENSUAL	13	52%
TRIMESTRAL	5	20%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.6

TIEMPO DE ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 8% de los encuestados manifiestas que adquiere los productos semanalmente, el 20% lo hace quincenalmente, un 52% mensualmente, mientras que un 20% lo hace trimestralmente. Lo cual indica que los productos son adquiridos en su mayoría de forma mensual permitiéndoles así planificar la compra, cantidad de los productos para evitar el desperdicio, caducidad y mal manejo de los mismos.

5.- ¿Cómo está el nivel de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa?

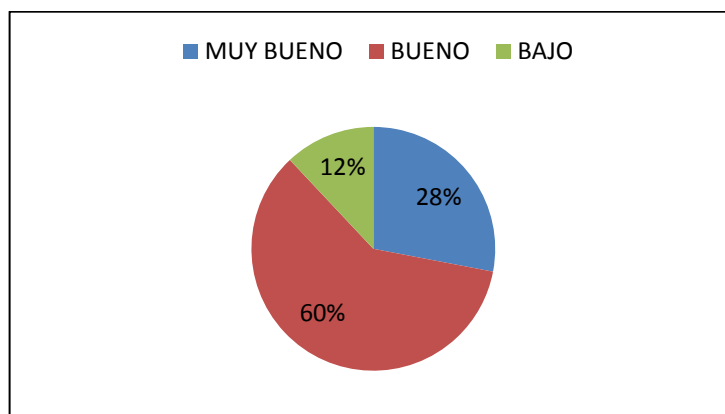
TABLA N° 2.6

PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	7	28%
BUENO	15	60%
BAJO	3	12%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N°2.7

PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que el nivel de publicidad que la empresa mantiene es bueno, el 28% piensa que es muy bueno, y el 3% da a conocer que es bajo. Determinando así que la empresa tiene buena publicidad ya que ellos visitan directamente a sus clientes y promocionan sus productos, pero debería invertir un poco más en darse a conocer por los diferentes medios de publicidad logrando así llegar a todo tipo de clientes.

6.- ¿Agro Flor le brinda asesoría técnica sobre sus productos?

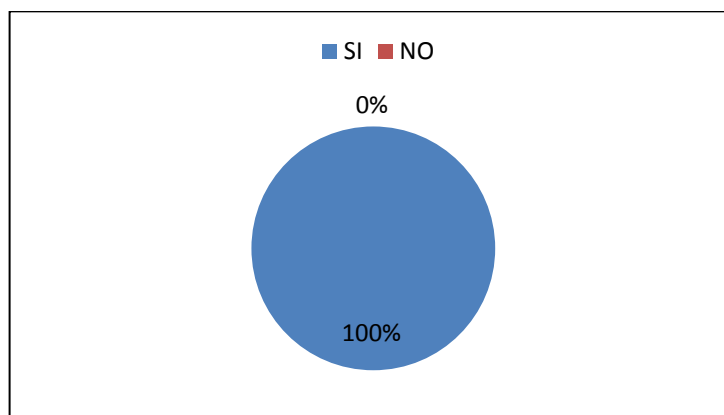
TABLA N° 2.7

ASESORÍA DE LOS PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.8

ASESORÍA DE LOS PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad manifestó que la empresa si brinda asesoría ya que posee personal y técnicos que visitan a los clientes de manera frecuente e informan con respecto al uso y manejo de los productos permitiéndoles conocer la utilización, almacenamiento de cada uno de sus productos y cuáles son sus restricciones brindándoles la confiabilidad de los mismos.

7.- ¿Las compras que usted realiza a Agro Flor son en?

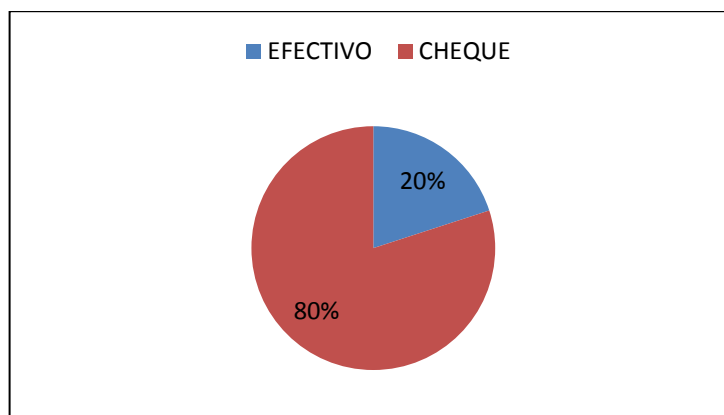
TABLA N° 2.8

CANCELACIÓN DE LAS COMPRAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	5	20%
CHEQUE	20	80%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N°2.9

CANCELACIÓN DE LAS COMPRAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 80% manifestó que lo hace con cheque, mientras que un 20% lo hace en efectivo. Esto depende de la cantidad de productos que el cliente adquiera, ya que es imposible manejar en efectivo grandes cantidades. A su vez dependen de los pagos que ellos reciben de las plantas de leche.

8.- ¿Agro Flor le otorga algún tipo de crédito en sus compras?

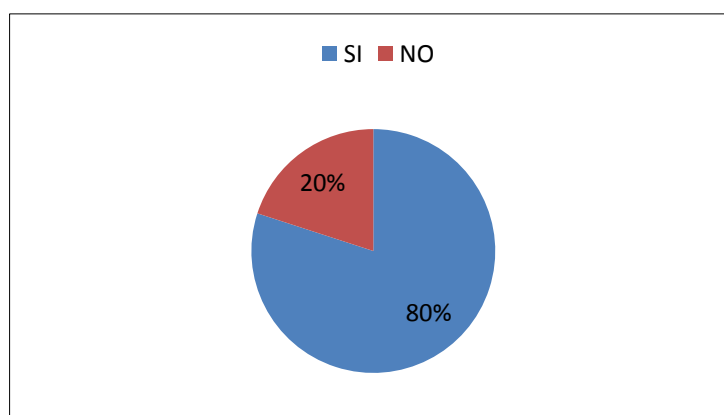
TABLA N° 2.9

CRÉDITOS EN LAS COMPRAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N° 2.10

CRÉDITOS EN LAS COMPRAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 80% de los clientes realizan compras a crédito, mientras que el 20% lo hace de contado. Determinando así que el crédito a los clientes es otorgado de acuerdo al monto de su compra y con la recurrencia que realiza sus adquisiciones ya que por lo general se otorga crédito en su mayoría a los hacendados.

9.- ¿En el caso de sus compras a crédito qué tiempo le otorga para sus pagos?

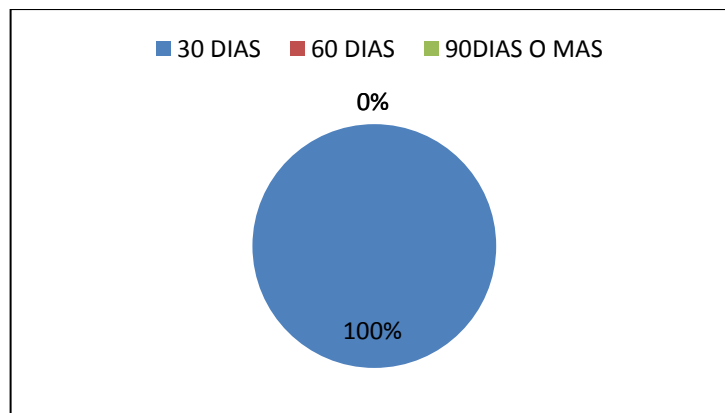
TABLA N° 2.10

TIEMPO PARA LOS CRÉDITOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 DIAS	25	100%
60 DIAS	0	0%
90DIAS O MAS	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N°2.11

TIEMPO PARA LOS CRÉDITOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados la totalidad manifiesta que el tiempo para la cancelación de los créditos es de 30 días. Teniendo así los clientes este tiempo para pagar sus deudas y cumplir con una política que la empresa posee.

10.- ¿Usted maneja cheques posfechados en sus compras a Crédito?

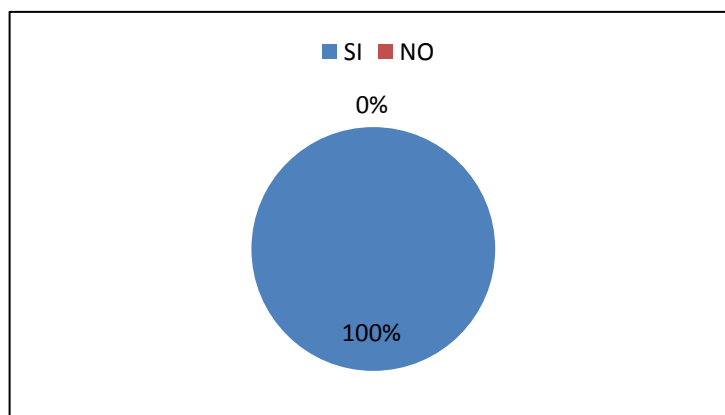
TABLA N° 2.11

CHEQUES POSFECHADOS

ARESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N°2.12

CHEQUES POSFECHADOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

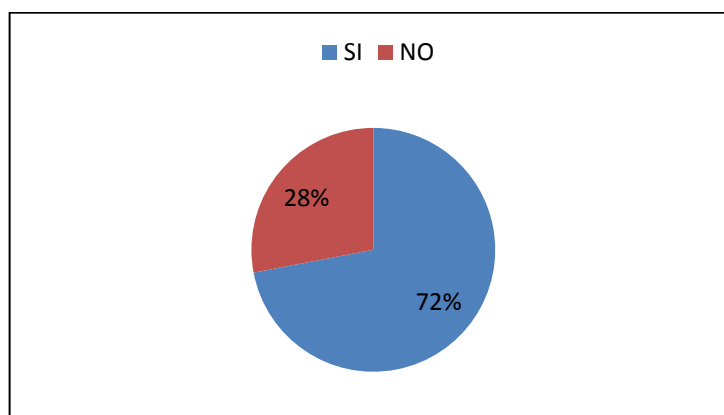
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad manifestó que se manejan cheques posfechados. Para mayor seguridad de la empresa y del mismo cliente, ya que esta modalidad se transforma en una manera segura de pago cumpliendo así con el tiempo otorgado de crédito.

11.- ¿Necesita usted de otro tipo de crédito o concesión?

TABLA N° 2.12
CRÉDITO O CONCESIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	72%
NO	7	28%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO N°2.13
CRÉDITO O CONCESIÓN



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados un 72% manifiesta que si se necesita de otro tipo de crédito o concesión ya que existen ciertos valores que se pueden pagar en mayor o menor tiempo a lo establecido, mientras que un 28% manifiesta que no es necesario otro tipo de crédito o concesión.

12.- ¿Por qué elije los productos que ofrece la Empresa Agro Flor?

Porque son de calidad los productos que la empresa ofrece en especial para la digestión del ganado además los productos que se venden no se rompen y son fáciles de utilizar.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los clientes dieron a conocer que los productos que la empresa distribuye son de buena calidad y cumplen todas las expectativas que ellos necesitan, ya que mantienen parámetros que hacen que sus productos tengan buena acogida. También manifiestan que los créditos que otorgan en sus compras son buenos porque permiten que adquieran productos en el momento que necesitan y estos a su vez ser pagaderos en 8, 15 y 30 días plazo.

13.- ¿Qué tipo de Seguridad maneja la empresa en sus compras a Crédito?

Las facturas vienen adheridas a un pagaré y con firmados por los clientes, también se manejan cheques posfechados. Las tres primeras ventas se realizar de contado y las demás a crédito.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad de clientes manifiestan que como todas las empresas en general buscan el mejor método que le permita hacer efectivo el cobro de sus cuentas pendientes, valiéndose así de documentos negociables legales.

2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA AGROFLOR.

1.- ¿Recibe usted todos los beneficios que establece la ley?

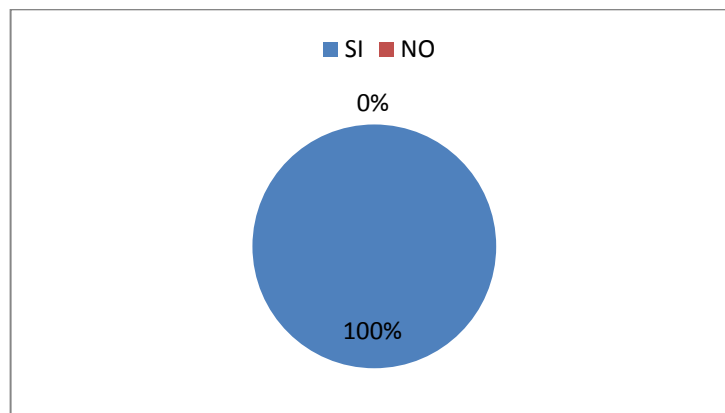
TABLA N° 2.13

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N°2.14

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los trabajadores manifestaron que todos reciben los beneficios establecidos por la ley, lo cual es muy importante ya que al no cumplir con esto la empresa tendría muchos problemas y los trabajadores perderían sus beneficios. Del 100% de encuestados, todos manifiestan que reciben todos los beneficios establecidos por la ley.

2.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Empresa?

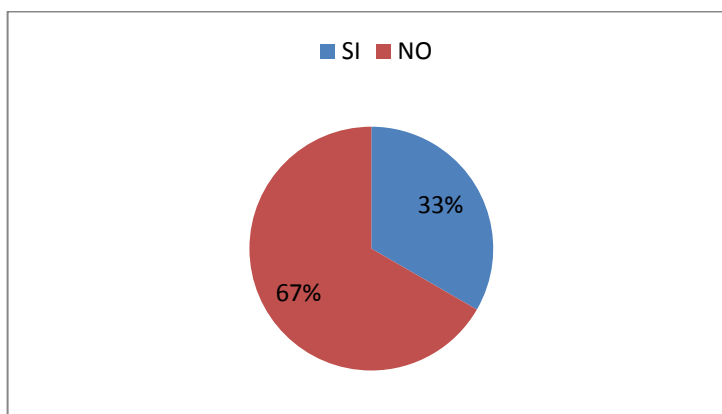
TABLA N° 2.14

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N°2.15

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 33% manifiesta que si conoce las funciones y responsabilidades que deben cumplir, mientras que el 67% no las conoce, lo cual es una falencia que se debe tomar en cuenta ya que no existe un buen control de actividades por parte de los directivos.

3.- ¿La comunicación con los gerentes y trabajadores es?

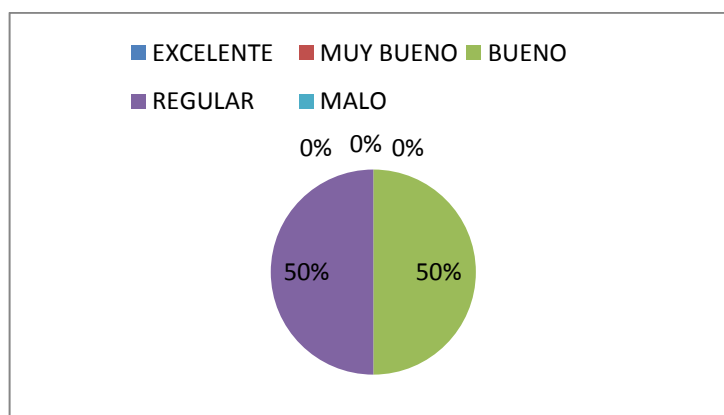
TABLA N° 2.15

COMUNICACIÓN GERENTES Y TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	3	50%
REGULAR	3	50%
MALO	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N°2.16

COMUNICACIÓN GERENTES Y TRABAJADORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

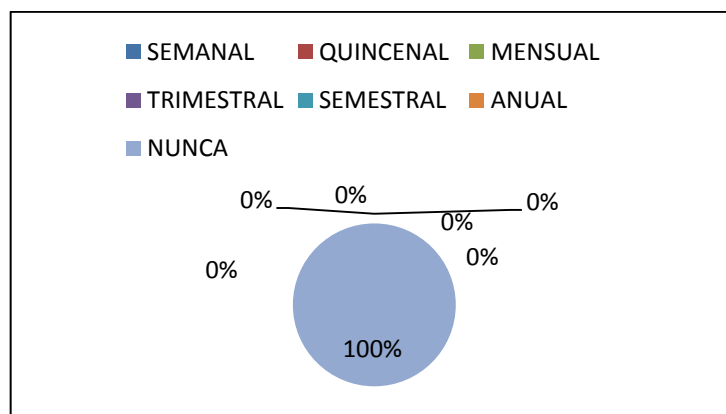
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 50% manifiesta que la comunicación que existe entre el gerente y los trabajadores es buena, de la misma manera el otro 50% manifiesta que es regular, existiendo una debilidad muy importante ya que la comunicación no es buena lo cual es perjudicial para que exista un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa y no se cumple con lo planificado.

4.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

TABLA N° 2.16
CAPACITACIONES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANAL	0	0%
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	0	0%
NUNCA	6	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.17
CAPACITACIONES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

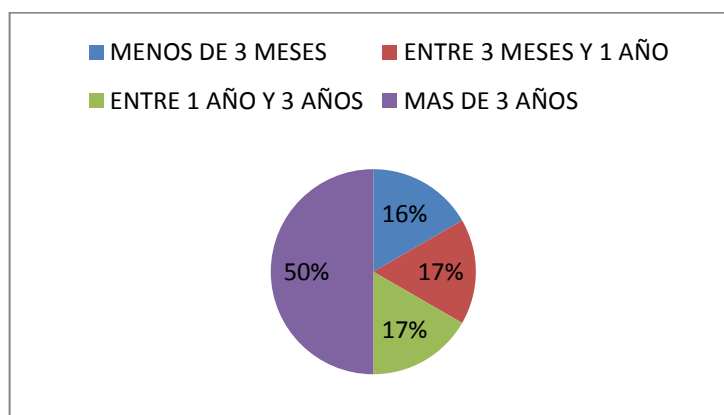
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad supo manifestar que no existe capacitaciones para los trabajadores, lo cual provoca que los trabajadores tengan falta de conocimientos y una baja en el rendimiento de la empresa la causa supieron manifestar que es por falta de recursos económicos y descuido del gerente.

5.- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la Empresa Agro Flor?

TABLA N° 2.17
TIEMPO DE LABORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 3 MESES	1	17%
ENTRE 3 MESES Y 1 AÑO	1	17%
ENTRE 1 AÑO Y 3 AÑOS	1	17%
MAS DE 3 AÑOS	3	50%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.18
TIEMPO DE LABORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 50% manifiestan que trabajan más de tres años en la empresa, mientras que los restantes lo hacen el 17% menos de 3 meses, el 17 % entre 3 meses y 1 año, y el 17% restante entre 1 año y 3 años, lo cual hace que conozcan los movimientos que realizan en la empresa en cuanto al ingreso y salida de los productos.

6.- ¿Las labores cumplidas por usted, son de acuerdo a lo estipulado en el contrato de trabajo?

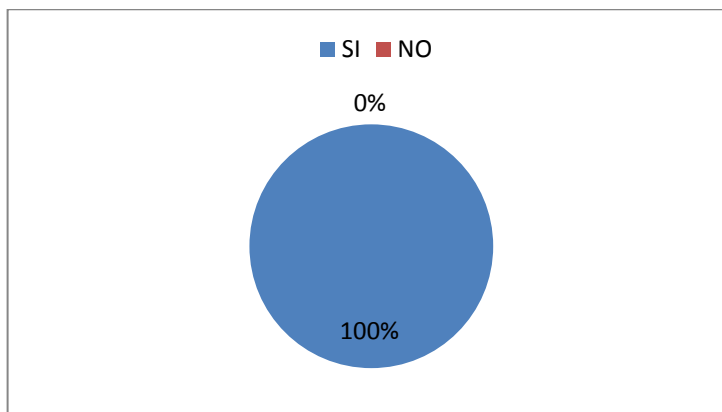
TABLA N° 2.18

CONTRATO DE TRABAJO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.19

CONTRATO DE TRABAJO



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad manifiesta que si cumplen con las labores para las cuales fueron contratados, ya que al momento de hacerlo se les dio a conocer las actividades que iban a desempeñar específicamente, cumpliendo con lo estipulado.

7.- ¿La empresa otorga incentivos por su excelente desempeño laboral?

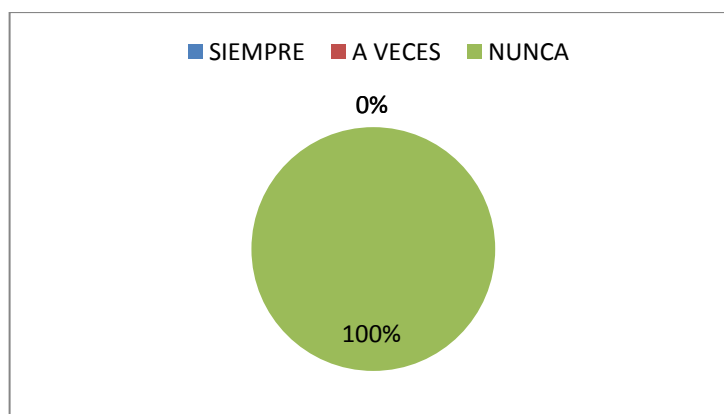
TABLA N° 2.19

INSENTIVOS A LOS TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
A VECES	0	0%
NUNCA	6	100%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.20

INSENTIVOS A LOS TRABAJADORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que la empresa no incentiva a los trabajadores por su desempeño laboral, lo cual no es muy satisfactorio ya que al realizarlo se motivaría al personal a cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades, y así aumentaría el rendimiento de sus labores.

8.- ¿Usted estaría dispuesto a ser evaluado en relación al desempeño de sus actividades?

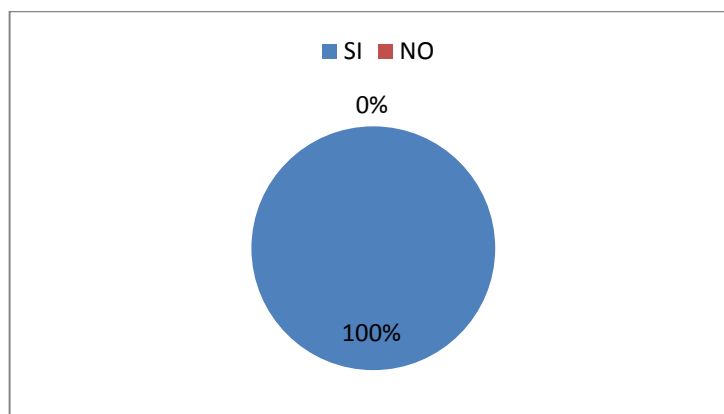
TABLA N° 2.20

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.21

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que si estarían dispuestos a ser evaluados en relación al desempeño que ellos realizan, ya que esto ayudaría a que la empresa pueda mejorar en cuanto al desempeño de sus actividades y las funciones que deben realizar para mejorar la productividad de la empresa.

9.- ¿En el caso de ser necesario usted estaría dispuesto a realizar otra actividad diferente a la que actualmente realiza?

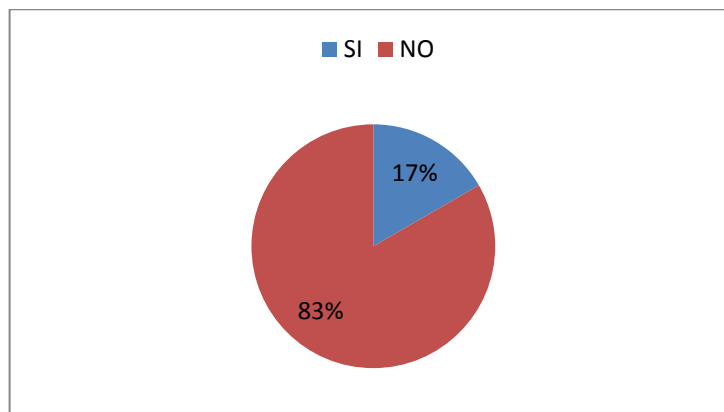
TABLA N° 2.21

CAMBIO DE ACTIVIDAD

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.22

CAMBIO DE ACTIVIDAD



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 83% manifestó que no estaría dispuesto a realizar otra actividad que no sea la que específicamente se la dio, ya que no estarían capacitados, esto es una falencia ya que no se motiva al personal a motivarse para superarse en el desempeño de sus actividades y funciones dentro de la empresa, mientras que el 11% si estaría depuesto a colaborar realizando otra actividad.

10.- ¿La empresa cumple a cabalidad con obligaciones de pago de 13ro, 14to, y vacaciones?

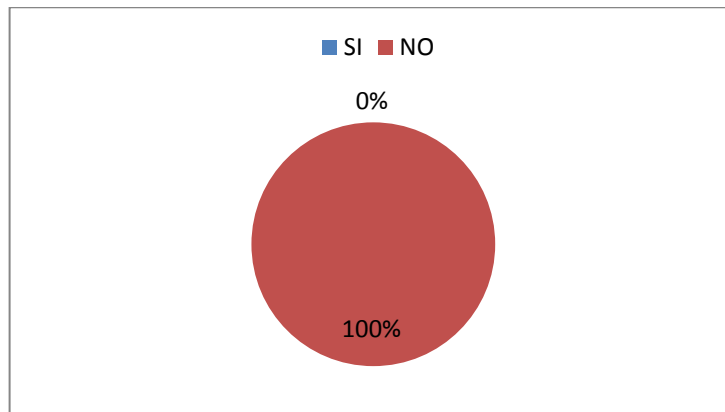
TABLA N° 2.22

OBLIGACIONES CON LOS TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.23

OBLIGACIONES CON LOS TRABAJADORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, en su totalidad dieron a conocer que no se cumple a cabalidad con las obligaciones del pago de 13ro, 14to, en especial en lo que se trata a vacaciones que debe recibir el trabajador cada año y que no se les da los 15 días correspondientes y en otras circunstancias se les descuenta de los permisos otorgados.

11.- ¿Estaría dispuesto a que la empresa adopte medidas de control de asistencia?

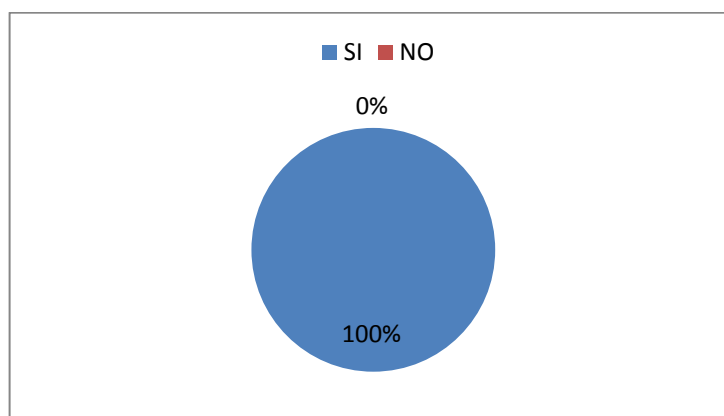
TABLA N° 2.23

CONTROL DE ASISTENCIA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICO N° 2.24

CONTROL DE ASISTENCIA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad manifestó que si estaría dispuesto a cumplir con un control de asistencia en el desempeño de sus actividades, ya que en este punto existe un déficit con respecto al personal de bodega, lo cual ayudaría a evitar el descuento que se realiza que es de un 20% al incumplir con la puntualidad.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE VENTAS LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA AGROFLOR.

1.- ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y estrategias de Agro Flor?

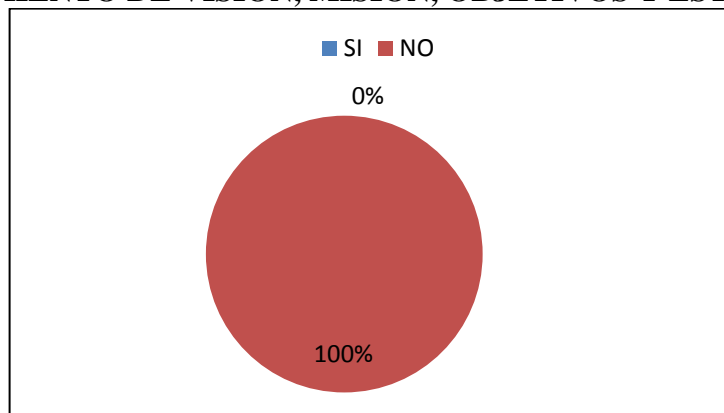
TABLA N° 2.25

CONOCIMIENTO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

RESPUESTA	VALOR	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N° 2.26

CONOCIMIENTO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que todos desconocen de la misión, visión, objetivos y estrategias. Esto refleja que existe una falencia en cuanto al Control Interno que tiene la empresa ya que no se ha establecido un reglamento y la falta de preocupación por parte de los jefes y gerentes de la misma.

2.- ¿Existen manuales de referencias que informen al personal sobre sus obligaciones?

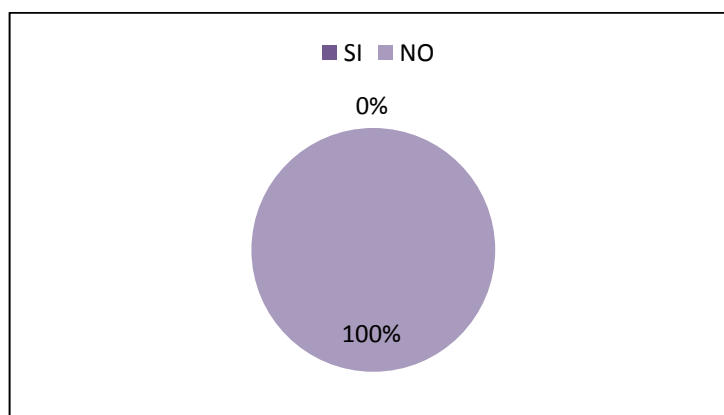
TABLA N° 2.26

EXISTE MANUAL DE REFERENCIAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N° 2.27

EXISTE MANUAL DE REFERENCIAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

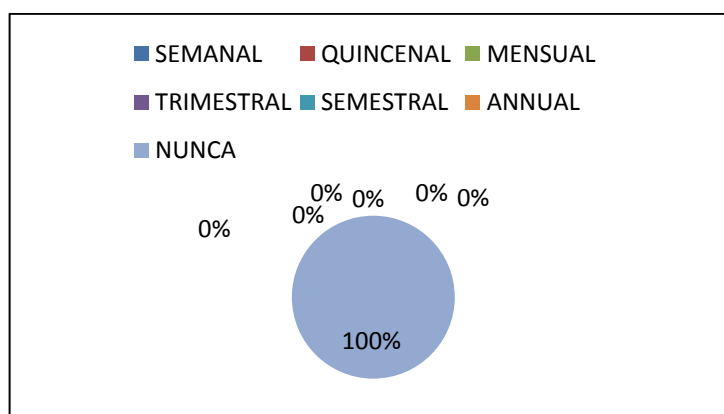
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que no existe un manual de referencia que dé a conocer las obligaciones del personal. El personal de ventas dio a conocer que no existen manuales de referencia lo cual ocasiona el desconocimiento de las obligaciones que tiene el personal y la falta de control por parte de los jefes, ocasionando que se realicen actividades que no tienen relación con sus respectivas funciones.

3.- ¿La comunicación con los gerentes y los trabajadores es?

TABLA N° 2.27
COMUNICACIÓN ENTRE GERENTES Y TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	2	100%
MALO	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N° 2.28
COMUNICACIÓN ENTRE GERENTES Y TRABAJADORES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

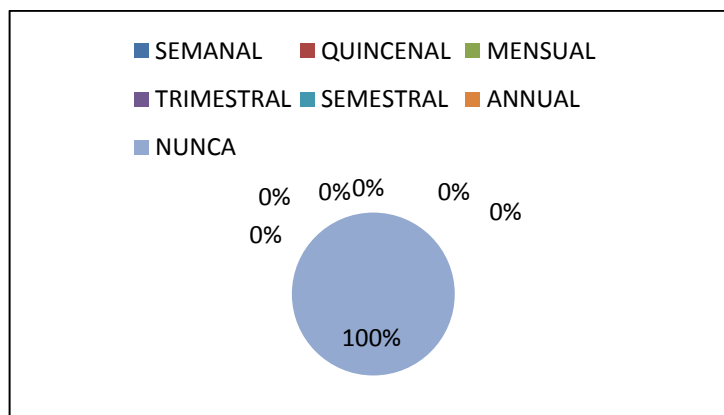
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que no existe un manual de referencia que dé a conocer las obligaciones del personal. El personal de ventas dio a conocer que no existe una buena comunicación entre los gerentes y trabajadores lo cual ocasiona que no haya un buen ambiente de trabajo en la empresa es por esto que se plantea la implementación de un sistema de control gerencial para mejorar la relación.

4.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

TABLA N° 2.28
CAPACITACIONES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANAL	0	0%
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANNUAL	0	0%
NUNCA	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.29
CAPACITACIONES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad supo manifestar que no existe capacitaciones. El personal de ventas manifestó que no existen capacitaciones lo cual provoca que los empleados tengan falta de conocimientos y una baja en el rendimiento de la empresa una falencia muy importante que se debe tomar en cuenta para mejorar el nivel de conocimiento de los empleados y así ellos puedan transmitir a los clientes.

5.- ¿Existe un responsable sobre el uso de los inventarios en Bodega?

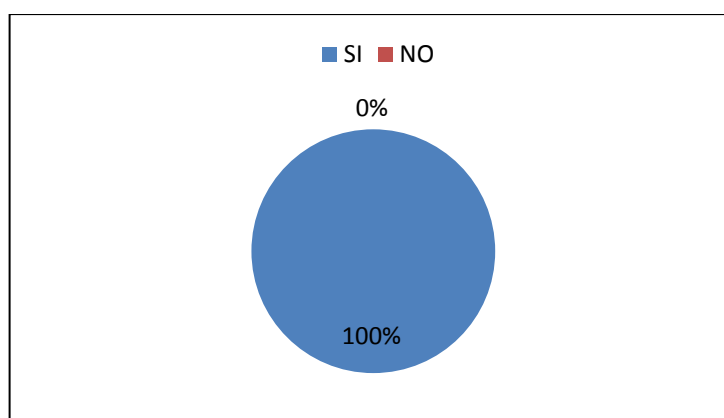
TABLA N° 2.29

RESPONSABLE DE INVENTARIOS EN BODEGA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.30

RESPONSABLE DE INVENTARIOS EN BODEGA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que si existe responsables de realizar el inventario de bodega. El personal de ventas manifestó que si existe responsabilidad en realizar los inventarios de la bodega lo cual es muy importante para el control de los productos en su ingreso y despacho para evitar la pérdida de los mismos, también es importante que el encargado sea una persona de confianza para evitar que exista sustracción de los productos.

6.- ¿Al recibir los productos en bodega existe algún tipo de control?

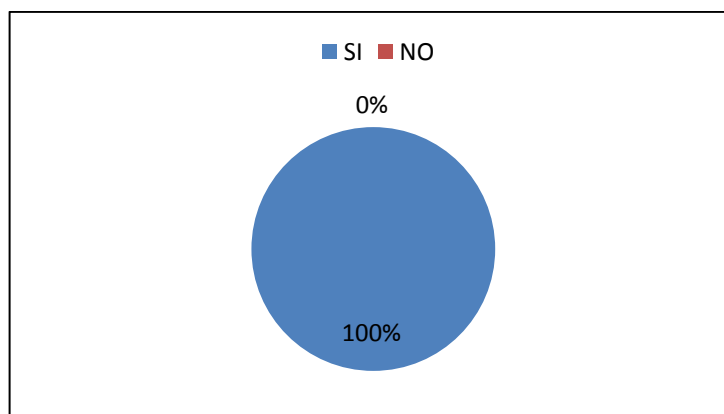
TABLA N° 2.30

CONTROL DE LOS PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.31

CONTROL DE LOS PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

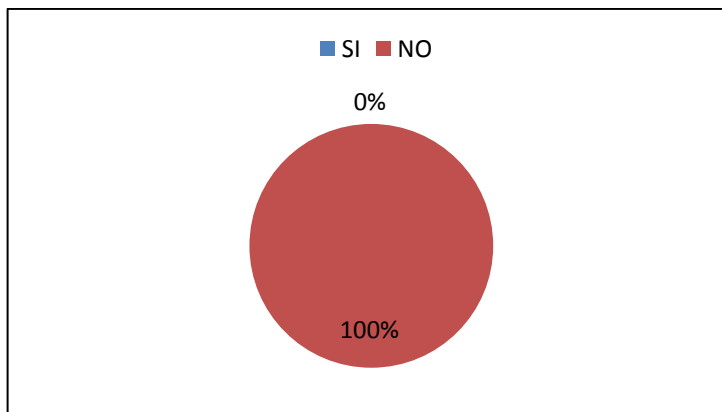
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que si existe un control de los productos al ingresar a bodega. El personal de ventas dio a conocer que el control del ingreso de productos es bueno ya que al momento de ingresar un producto realiza un control mediante el conteo físico, el ingreso de factura, la verificación de caducidad del producto, para evitar que se distribuya un producto de mala calidad a nuestros clientes

7.- ¿La empresa cuenta con espacio físico suficiente para el almacenamiento de los productos?

TABLA N° 2.31
ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.32
ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

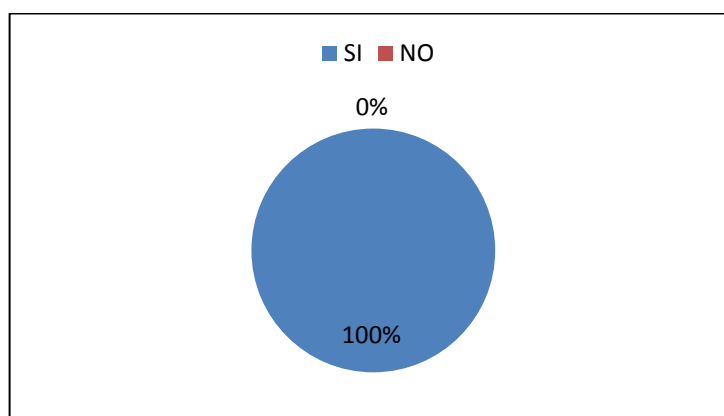
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que la empresa si cuenta con suficiente espacio físico para el almacenamiento de los productos, mientras que el 40% indica que no existe suficiente espacio físico. El personal administrativo manifestó en su mayoría se cumple con las actividades para lo cual fueron contratados, existiendo un cierto porcentaje que no lo hace ya que realizan otras actividades que no les corresponde por el exceso de trabajo que existe dentro de la empresa, esto nos da a conocer que si hace falta un sistema de control.

8.- ¿La empresa cuenta con políticas de ventas?

TABLA N° 2.32
POLÍTICAS DE VENTAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.33
POLÍTICAS DE VENTAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, su totalidad manifiesta que la empresa no cuenta con políticas de venta. El personal de ventas da a conocer que no existe políticas de ventas por lo cual es una falencia para este departamento ya que no se cuenta con parámetros que establece el funcionamiento de las actividades que se realizan y las funciones que tienen los vendedores, además no se tiene las medidas necesarias para llevar un control adecuado.

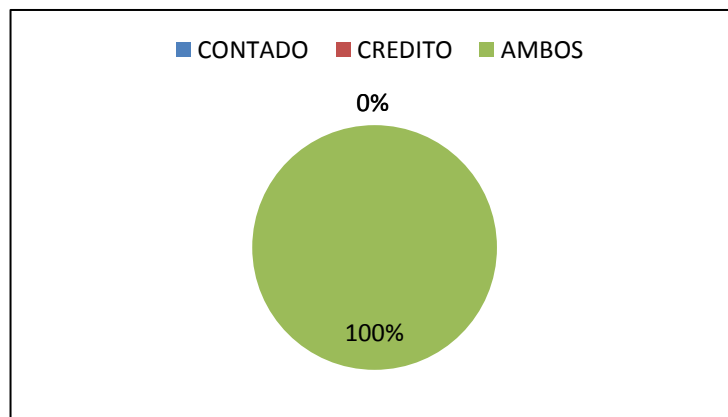
9.- ¿Las ventas que realizan son de?

TABLA N° 2.33 VENTAS REALIZADAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTADO	0	0%
CREDITO	0	0%
AMBOS	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.34

VENTAS REALIZADAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que las ventas se realizan a crédito y al contado. El personal de ventas manifiesta que las ventas que se realiza se da la apertura de hacerla de contado y a crédito a sus clientes dependiendo el tiempo las tres primeras ventas se realizan de contado y las otras se da la facilidad de realizarlas a crédito.

10.- ¿La empresa posee cartera vencida?

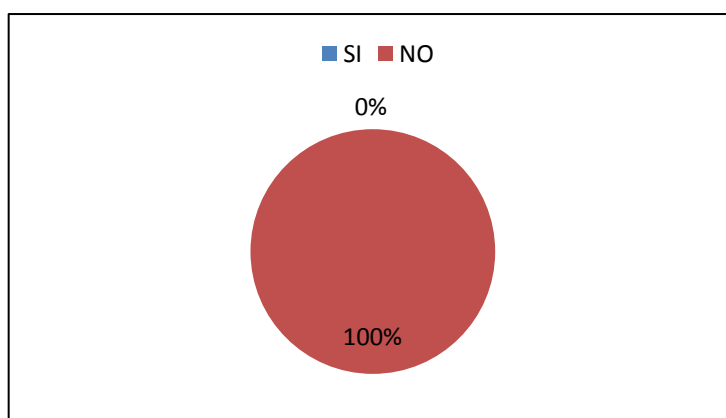
TABLA N° 2.34

CARTERA VENCIDA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO N°2.35

CARTERA VENCIDA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

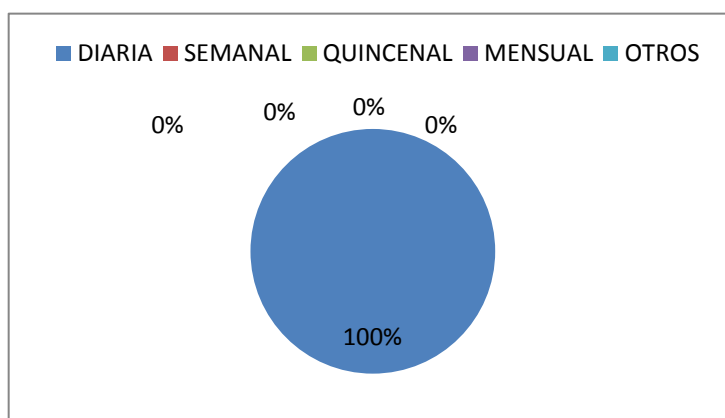
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan en su totalidad que si existe cartera vencida. El personal de ventas dio a conocer que existe cartera vencida ya que anteriormente no se ha cobrado, y se maneja con ganaderos que no pagan, por lo que esas cuentas son de difícil recuperación provocando que las cuentas por cobrar se mantengan y no se puedan recuperar.

11.- ¿Usted presenta informes de las ventas realizadas en forma:?

**TABLA N° 2.35
INFORME DE VENTAS**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	2	100%
SEMANAL	0	0%
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	2	100%

**GRÁFICO N°2.36
INFORME DE VENTAS**



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, todos manifiestan que se presenta los informes de ventas en forma diaria. El personal de ventas dio a conocer que los informes se entregan de forma diaria a través del cuadro de caja con ingresos y ventas de cada día, lo cual es un parámetro muy importante ya que se puede llevar un control diario del volumen de ventas que se realiza cada día y se puede observar el rendimiento que mantiene la empresa en cuanto a la venta de sus productos.

12.- ¿En el caso de existir productos en mal estado entregados a los clientes que solución se da?

La devolución del producto se la realiza a través de una nota de crédito.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La totalidad manifiesta que en caso de existir un producto en mal estado se puede dar una solución. El personal administrativo dio a conocer que si existe un control en cuanto a la asistencia de los trabajadores, ya que se pasa un informe que da a conocer si todos los empleados asisten con normalidad a sus actividades y en el horario de trabajo establecido por lo cual el personal evita faltar a su jornada de trabajo.

13.- ¿Qué seguridades aplica al momento de realizar ventas a crédito?

La seguridad que se mantiene son los cheques posfechados y el uso de un pagare en la factura.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La totalidad manifiesta que si existe seguridad al momento de realizar las ventas a crédito a través de cheques posfechados y el uso de un pagare adjunto a la factura. El personal en ventas dio a conocer que si existe seguridad en las ventas a crédito, lo cual permite asegurar de alguna forma la recuperación de dinero y evitar que se aumente la cartera vencida de la empresa, lo cual no ayuda en la economía y rentabilidad de la misma.

14.- ¿Qué medios utiliza para recuperar la cartera vencida?

Se utiliza como medios de recuperación llamadas vía telefónica, visitas al vendedor o personal encargado de cobros.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La totalidad manifiesta que si mantienen medios para recuperar la cartera vencida. El personal de ventas dio a conocer que las medidas que se utiliza para la recuperación de cartera vencida son llamadas telefónicas, visitas al vendedor o personal encargado de cobros, pero aún se mantiene una cartera alta de difícil recuperación lo cual no beneficia a la rentabilidad de la empresa.

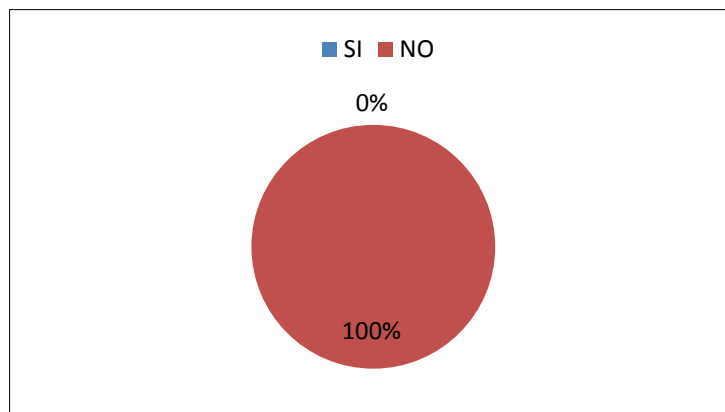
2.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA AGROFLOR.

1.- ¿Conoce usted la visión. Misión, objetivos y estrategias de Agro Flor?

TABLA N° 2.36
CONOCIMIENTO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N°2.37
CONOCIMIENTO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

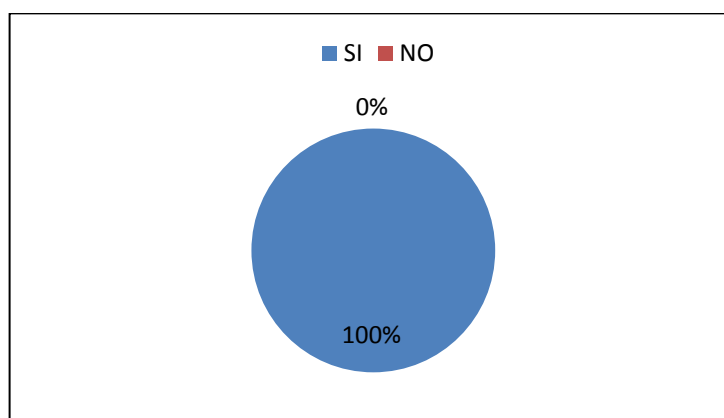
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que todos desconocen de la misión, visión, objetivos y estrategias. El personal administrativo manifestó que no se le ha informado de la misión, visión, objetivos y estrategias, lo cual refleja que existe una falencia en cuanto al control interno que tiene la empresa y la falta de preocupación por parte de los jefes y gerentes de la misma.

2.- ¿Considera usted que es necesario la aplicación de un sistema de control gerencial para la organización de la empresa?

TABLA N° 2.37
APLICAR UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL EN LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.38
APLICAR UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL EN LA EMPRESA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

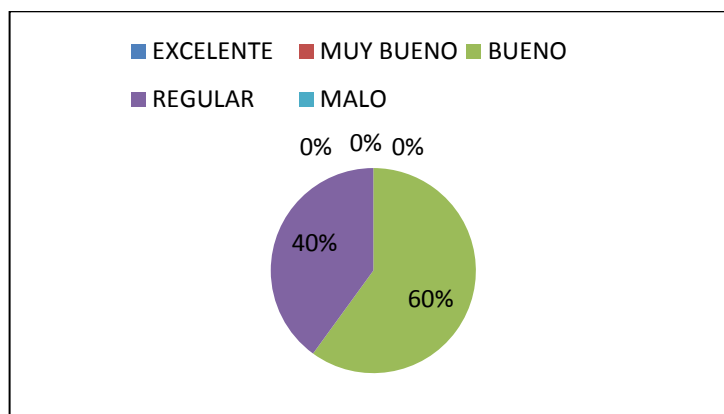
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad están de acuerdo en que se debería implementar un sistema de control, gerencial para la organización de la empresa. El personal administrativo dio a conocer que la empresa necesita de la implementación de un sistema de control gerencial, para que exista una buena dirección en cuanto al cumplimiento de los objetivos y mantener a la empresa en el mercado no solo local sino también nacional, con una buena estabilidad económica.

3.- ¿Existen manuales de referencias que informen al personal sobre sus obligaciones?

TABLA N° 2.38
EXISTE MANUAL DE REFERENCIAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.39
EXISTE MANUAL DE REFERENCIAS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

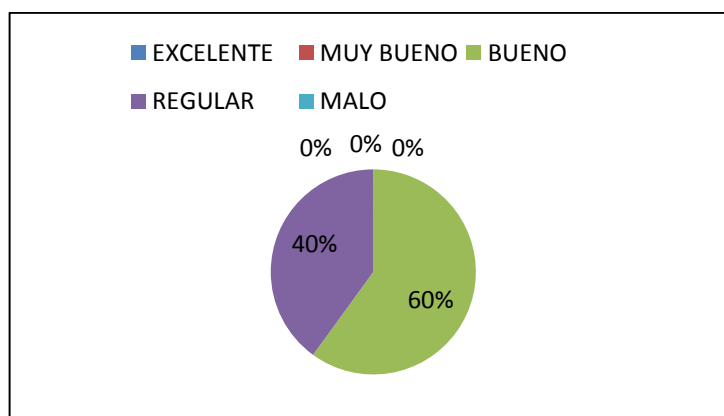
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, la totalidad dio a conocer que no existe un manual de referencia que dé a conocer las obligaciones del personal. El personal administrativo dio a conocer que no existen manuales de referencia lo cual ocasiona el desconocimiento de las obligaciones que tiene el personal y la falta de control por parte de los jefes, ocasionando que se realicen actividades que no tienen relación con sus respectivas funciones.

4.- ¿Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la empresa ha alcanzado son?

TABLA N° 2.39
METAS Y OBJETIVOS ALCANZADOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	3	60%
REGULAR	2	40%
MALO	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.40
METAS Y OBJETIVOS ALCANZADOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que los objetivos y metas alcanzados son buenos, mientras que el 40% dicen que es regular. El personal administrativo en su mayoría dice que el historial de metas y objetivos alcanzados por la empresa son buenos, lo cual ayuda para conocer las falencias que pueden presentarse en el departamento para no alcanzarlos al 100%, buscando así soluciones positivas que ayuden en mejorar el cumplimiento de lo planeado.

5.- ¿La rotación de personal dentro de la empresa es?

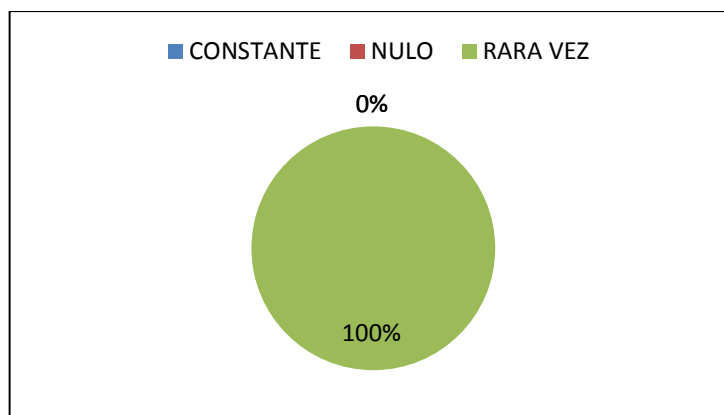
TABLA N° 2.40

ROTACIÓN DE PERSONAL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSTANTE	0	0%
NULO	0	0%
RARA VEZ	5	100%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.41

ROTACIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

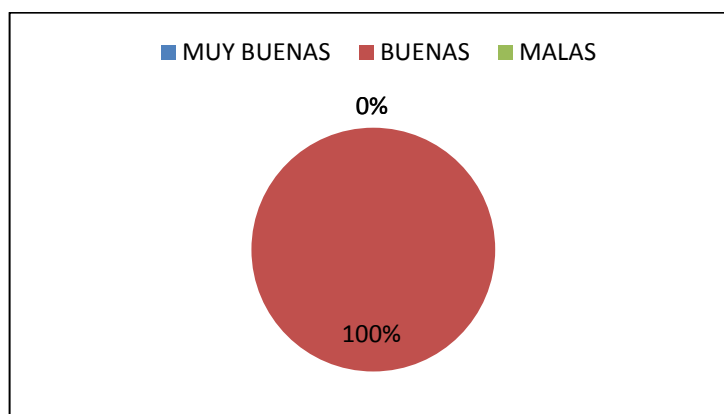
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que todos desconocen de la misión, visión, objetivos y estrategias. El personal administrativo manifestó que no se le ha informado de la misión, visión, objetivos y estrategias, lo cual refleja que existe una falencia en cuanto al control interno que tiene la empresa y la falta de preocupación por parte de los jefes y gerentes de la misma.

6.- ¿Las relaciones y la comunicación para resolver asuntos laborales en la empresa son?

TABLA N° 2.41
COMUNICACIÓN PARA RESOLVER ASUNTOS LABORALES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENAS	0	0%
BUENAS	5	100%
MALAS	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.42
COMUNICACIÓN PARA RESOLVER ASUNTOS LABORALES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que las relaciones y comunicación que existe para resolver asuntos laborales en la empresa son buenas. El personal administrativo manifestó que las relaciones y comunicación para resolver asuntos laborales dentro de la empresa son buenas existiendo una pequeña falencia que no les permite ser en su totalidad buenas por lo que se debería tomar medidas para mejorar esta falencia y que exista mejor comunicación entre jefes y empleados.

7.- ¿Usted realiza actividades acorde para lo que fue contratado (a)?

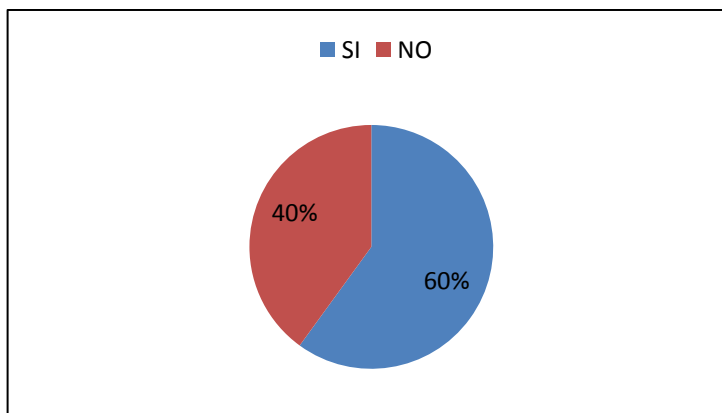
TABLA N° 2.42

ACTIVIDADES QUE REALIZAN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.43

ACTIVIDADES QUE REALIZAN



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

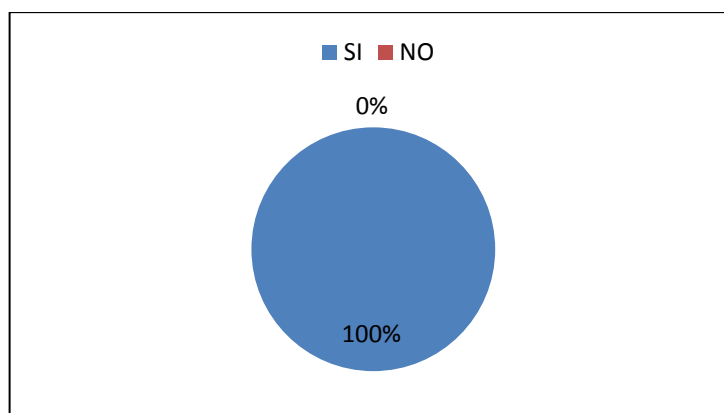
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que si realiza las actividades para lo cual fue contratado, mientras que el 40% no cumple con esto. El personal administrativo manifestó en su mayoría se cumple con las actividades para lo cual fueron contratados, existiendo un cierto porcentaje que no lo hace ya que realizan otras actividades que no les corresponde por el exceso de trabajo que existe dentro de la empresa, esto nos da a conocer que si hace falta un sistema de control.

8.- ¿Existen algún tipo de control que permita determinar si el personal asiste con normalidad a la empresa?

TABLA N° 2.43
CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.44
CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que si existe un control de asistencia para el personal. El personal administrativo dio a conocer que si existe un control en cuanto a la asistencia de los trabajadores, ya que se pasa un informe que da a conocer si todos los empleados asisten con normalidad a sus actividades y en el horario de trabajo establecido por lo cual el personal evita faltar a su jornada de trabajo.

9.- ¿La relación que mantiene con El Gerente es?

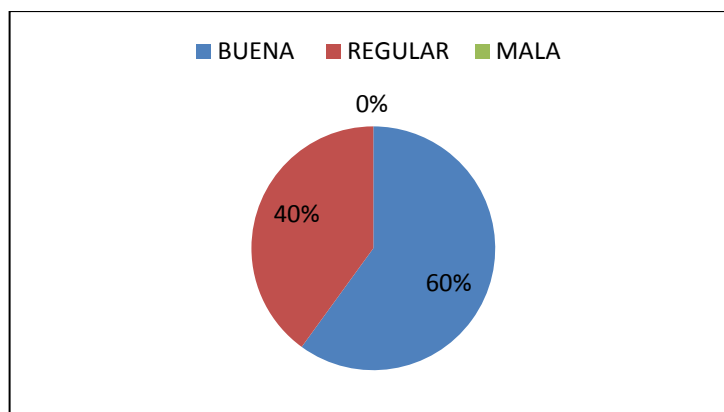
TABLA N° 2.44

RELACIÓN CON EL GERENTE

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	3	60%
REGULAR	2	40%
MALA	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.45

RELACIÓN CON EL GERENTE



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, el 60% manifiestan que la relación que existe con el gerente es buena, mientras que un 40% da a conocer que es regular. El personal administrativo manifestó en su mayoría si se mantiene una buena relación con el gerente cumpliendo con las actividades que el mismo a designado para cada empleado pero en ocasiones su carácter es variable y explosivo provocando pequeñas discordias entre empleados y gerentes.

10.- ¿Existen incentivos a su excelente desempeño laboral?

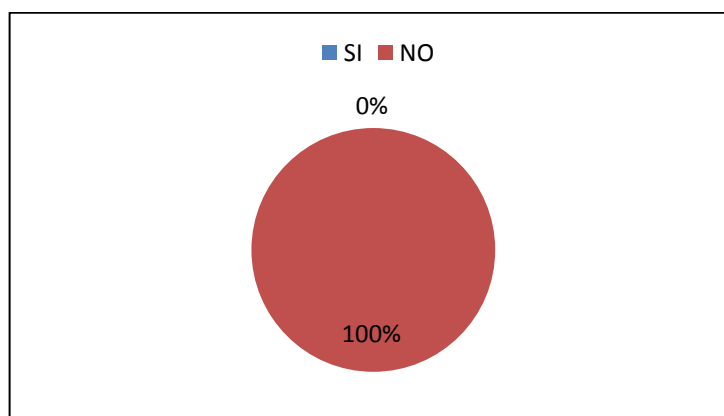
TABLA N° 2.45

INSENTIVOS LABORALES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N°2.46

INSENTIVOS LABORALES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que en su totalidad no reciben incentivos a su excelente desempeño laboral. El personal administrativo manifestó que no existe ningún incentivo por el desempeño laboral, lo cual es una falencia que existe al no motivar al trabajador a ser reconocido por su buen desempeño, provocando explotación laboral a los empleados sin incentivo alguno.

11.- ¿El Gerente le otorga préstamos o anticipos de sueldo?

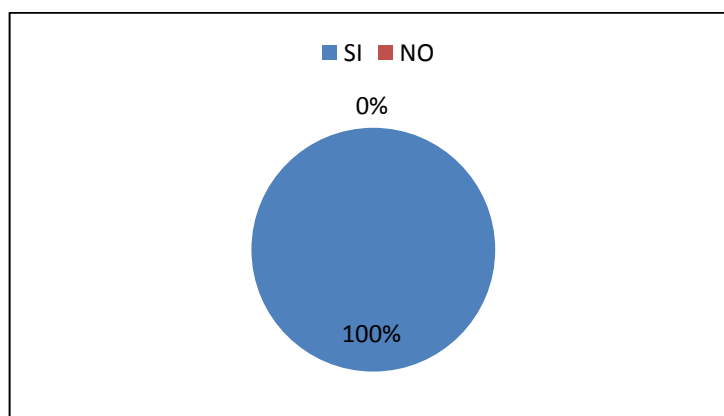
TABLA N° 2.46

PRÉSTAMOS O ANTICIPOS DE SUELDO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N°2.47

PRÉSTAMOS O ANTICIPOS DE SUELDO



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados, manifiestan que todos reciben préstamos y anticipos de sueldo cuando lo necesitan. El personal administrativo dio a conocer que si se otorga préstamos y anticipos de sueldo ya sea por necesidad, o cualquier eventualidad que se presente; ya que si existe capacidad de dinero para colaborar con los empleados.

12.- ¿Cómo son controlados los préstamos o anticipos otorgados a los trabajadores y empleados?

Son controlados bajo reportes mensuales el sistema contable, a través de roles.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Todos manifiestan que los préstamos y anticipos son controlados bajo reportes mensuales. El personal administrativo manifestó que el control que existe en cuanto a préstamos o anticipos otorgados a empleados y trabajadores es bueno ya que se los realiza bajo reportes mensuales en el sistema contable y se los van descontando de los roles de pago y verificando en el sistema.

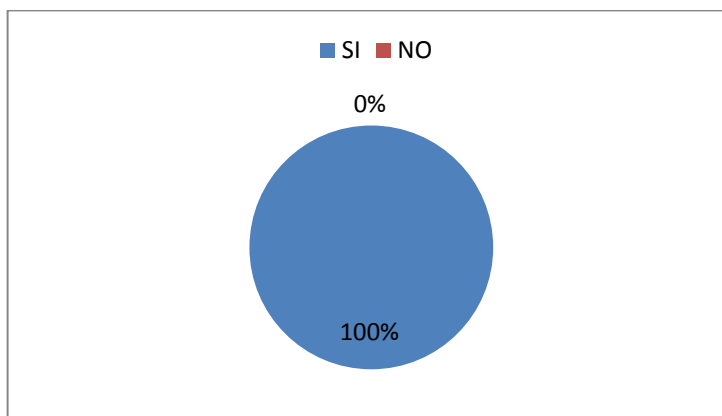
2.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA AGROFLOR.

1.- ¿Sus productos o servicios tiene buena aceptación por parte de los clientes de Agro Flor?

TABLA N° 2.47
PRODUCTOS O SERVICIOS TIENE BUENA ACEPTACIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.48
PRODUCTOS O SERVICIOS TIENE BUENA ACEPTACIÓN



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

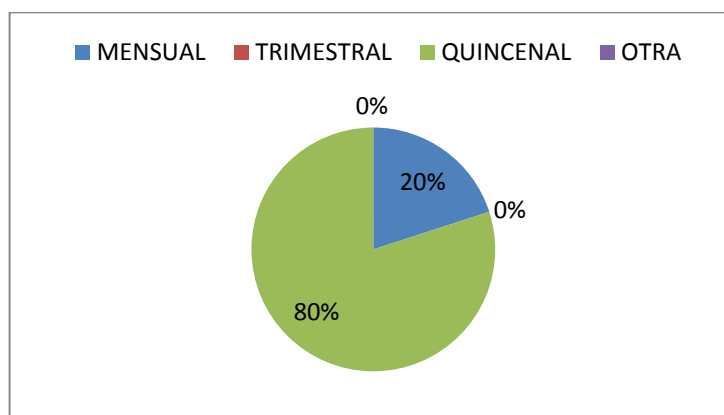
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de encuestados manifiestan que sus productos y servicios tiene buena aceptación por parte de los clientes de Agro flor. La totalidad de los proveedores manifiestan que tanto sus productos y servicios tienen buena aceptación de los clientes de Agro flor ya que ellos entregan productos de buena calidad y ofrecen servicios óptimos los cuales permiten satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

2.- Con qué frecuencia realizan las adquisiciones de sus productos la Empresa Agro Flor?

TABLA N° 2.48
FRECUENCIA DE ADQUISICIONES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	2	20%
TRIMESTRAL	0	0%
QUINCENAL	8	80%
OTRA	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.49
FRECUENCIA DE ADQUISICIONES



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

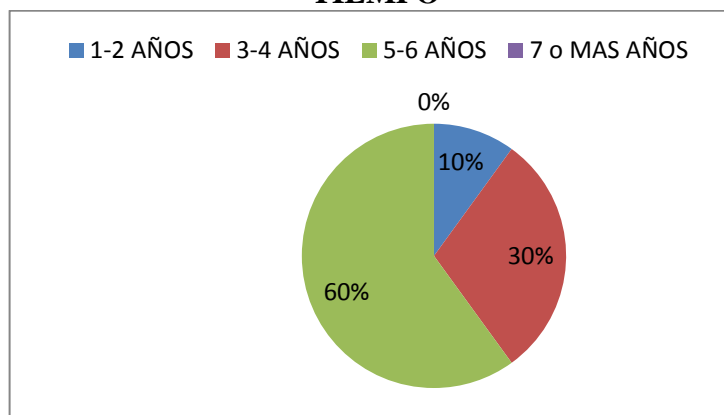
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados el 20% manifiesta que la empresa adquiere sus productos mensualmente mientras que el 80% es adquirido quincenalmente. El 20% de los proveedores manifiesta que la empresa adquiere sus productos cada mes ya que su consumo no es tan demandado por sus clientes, mientras que el 80% es adquirido quincenalmente ya sus productos son necesarios para los clientes en cada revisión veterinaria a su ganado.

3.- Cuanto tiempo mantiene relaciones comerciales con Agro Flor?

TABLA N° 2.49
TIEMPO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-2 AÑOS	1	10%
3-4 AÑOS	3	30%
5-6 AÑOS	6	60%
7 o MAS AÑOS	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.50
TIEMPO



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

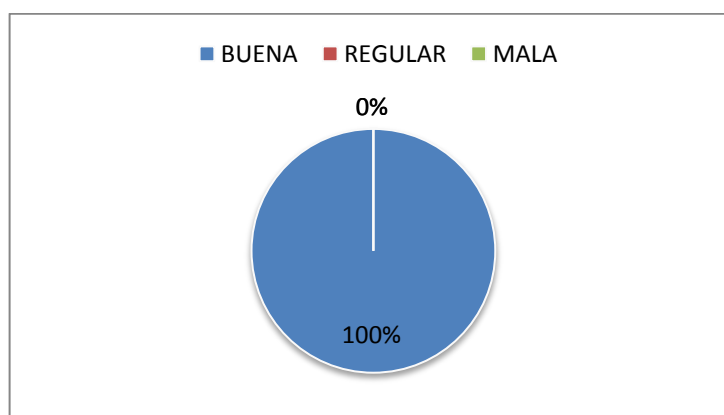
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados el 10% manifiesta que mantiene relaciones comerciales de 1-2 años, el 30% de 3-4 años y el 60% de 5-6 años. El 10% de los encuestados afirma que mantiene relaciones comerciales entre 1-2 años con la empresa debido a que sus productos están siendo inducidos recién en el mercado, 30% entre 3-4 años ya que sus relaciones han ido creciendo día tras día siendo así reconocido por los consumidores y por ultimo tenemos que el 60% tienen relaciones comerciales entre 5-6 años con la empresa ya que sus productos son de buena calidad y aceptados por los clientes satisfactoriamente.

4.- ¿El tipo de relación comercial que tiene con la empresa es?

TABLA N° 2.50
RELACIÓN COMERCIAL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	10	100%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.51
RELACIÓN COMERCIAL



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

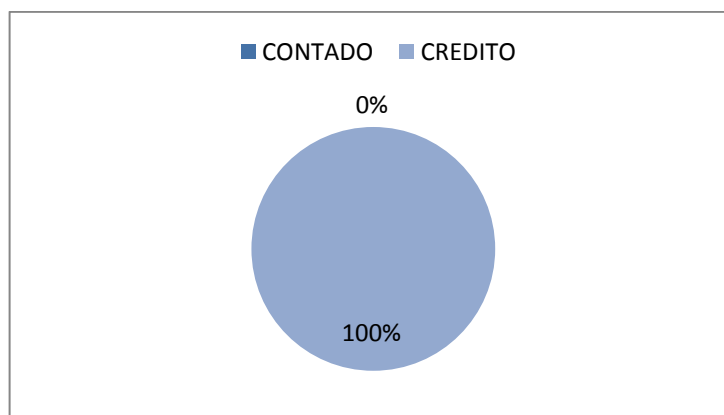
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados manifiesta que su relación comercial con la empresa Agroflor es buena. En su totalidad los proveedores de la empresa mantienen buena relación comercial ya que sus productos satisfacen las necesidades de los clientes y a su vez cada vez se encuentran en conversaciones y buscar nuevas formas de cumplir con las necesidades de todos los clientes.

5.- ¿Qué forma de pago utiliza Agro Flor con usted?

**TABLA N° 2.51
FORMA DE PAGO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTADO	0	100%
CREDITO	10	100%
TOTAL	10	100%

**GRÁFICO N° 2.52
FORMA DE PAGO**



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

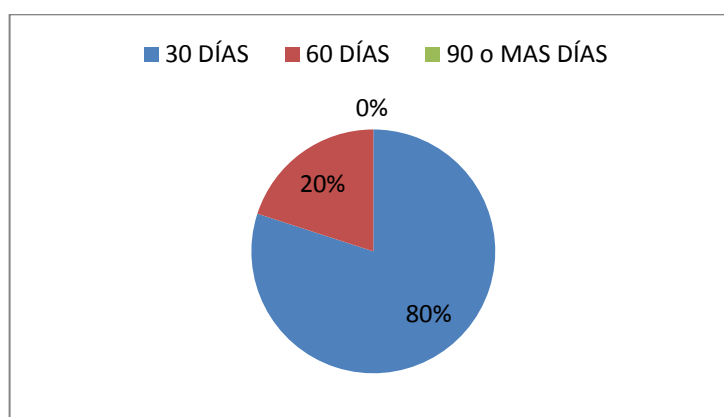
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados manifiestan que la forma de pago que se maneja con la empresa es a crédito. Todos los proveedores aducen que la forma de pago que se manejan con la empresa es a crédito aclarando que las tres primeras adquisiciones por parte de la empresa son de contado debido a políticas establecidas en cada empresa proveedora.

6.- ¿Cuánto es el plazo máximo que le otorga a la empresa para cumplir con el pago?

**TABLA N° 2.52
PLAZO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 DÍAS	8	80%
60 DÍAS	2	20%
90 o MAS DÍAS	0	0%
TOTAL	10	100%

**GRÁFICO N° 2.53
PLAZO**



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

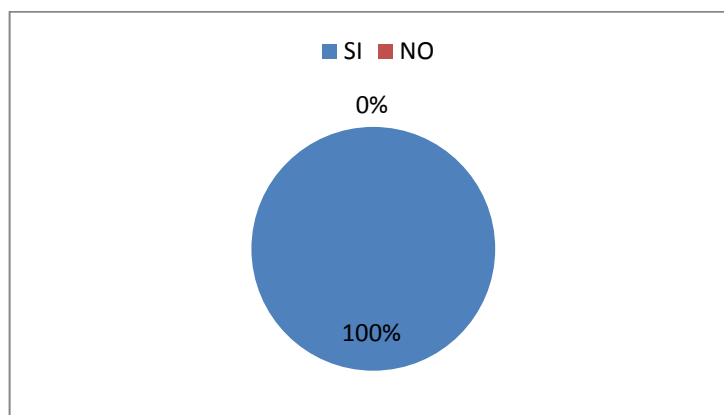
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 80% manifiesta que el plazo máximo de pago es de 30 días y el 20% otorgan 60 días de plazo para sus pagos. De la totalidad de los proveedores el 80% aduce que el plazo máximo que otorga a la empresa para que cumpla con sus pagos es de 30 días ya que ellos deben cubrir sus gastos al igual que toda empresa, tanto que el 20% otorga 60 días plazo para sus pagos ya que ellos mantienen esta política de pago con clientes grandes.

7.- ¿Al entregar sus productos la empresa posee algún tipo de seguridad?

**TABLA N° 2.53
SEGURIDAD**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

**GRÁFICO N° 2.54
SEGURIDAD**



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

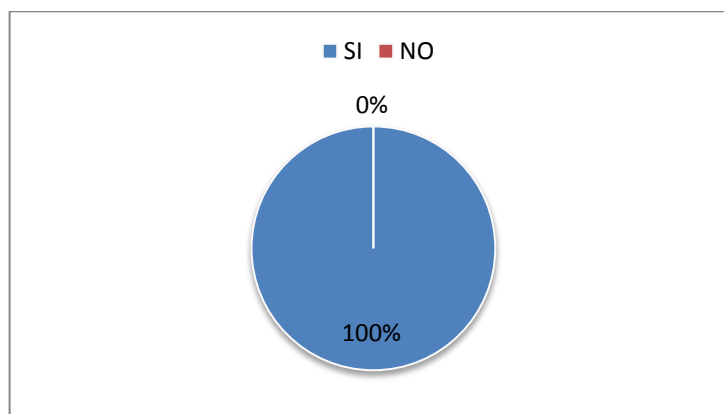
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados afirman que la empresa cuenta con modalidades de seguridad al receptor los productos de cada proveedor. La empresa cuenta con modalidades de seguridad al momento de recibir los productos entregados por todos los proveedores, entre estos tenemos el conteo físico, lectura de seguridad en caso de productos tóxicos y almacenamiento adecuado de los productos.

8.- ¿Usted brinda asesoría técnica sobre sus productos a la empresa?

TABLA N° 2.54
ASESORÍA TÉCNICA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.55
ASESORÍA TÉCNICA



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

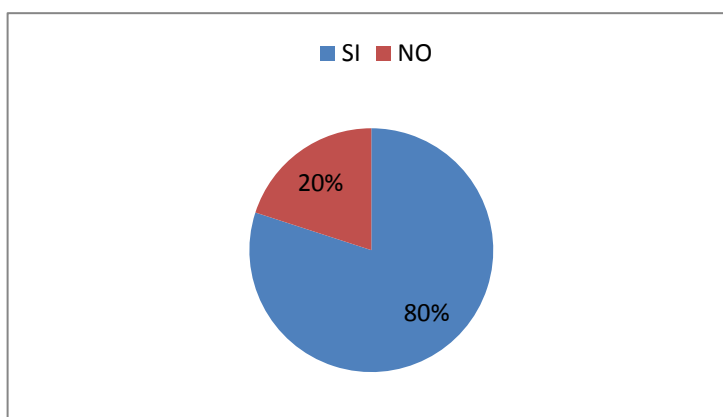
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados aseguran que brindan asesoría técnica sobre sus productos a la empresa Agroflor. Todos los proveedores de la empresa brindan asesoría técnica acerca del almacenamiento, uso y cuidado de cada uno de los productos entregados; ya que cada producto necesita de cuidados especiales en ciertos casos y por ende evitar la destrucción y desperdicio de los productos.

9.- ¿La entrega de sus productos a Agro Flor los realiza a tiempo?

TABLA N° 2.55
ENTREGA DE PRODUCTOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N° 2.56
ENTREGA DE PRODUCTOS



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

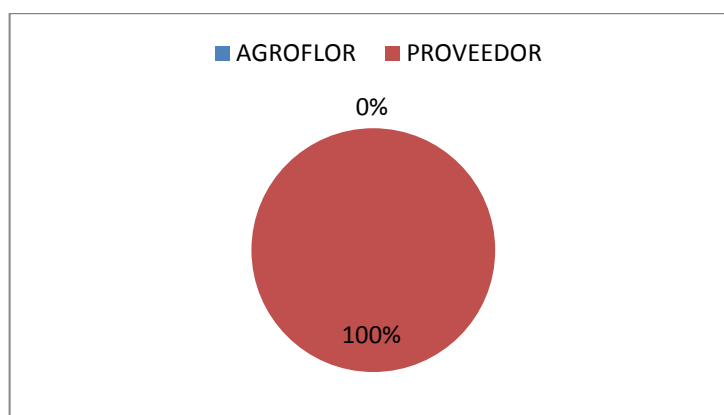
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestados el 80% de los proveedores entregan sus productos a tiempo a la empresa mientras que el 20% no debido a problemas de producción. De la totalidad de encuestados el 80% afirma que entregan sus productos a tiempo ya que realizan visitas previas para estar pendientes de los pedidos de todos sus clientes, mientras que el 20% responde que se demora 1 a 2 días de la orden de compra ya que dependen de la disponibilidad de la materia prima y producción de los productos.

10.- ¿El transporte del producto objeto de compra-venta está a cargo:

**TABLA N° 2.56
TRANSPORTE**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGROFLOR	0	0%
PROVEEDOR	10	100%
TOTAL	10	100%

**GRÁFICO N° 2.57
TRANSPORTE**



FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de encuestados aseguran que el transporte de los productos adquiridos por Agroflor lo asumen ellos ya que su servicio también consta el transporte. El 100% de los proveedores afirman que ellos asumen el transporte de los productos hasta su punto de llegada ya que los convenios realizados lo estipulan así, y de ellos depende el buen estado del producto y a su vez el servicio se complementa de esta manera evitándose así problemas como pérdidas o robo del producto.

11.- ¿Qué productos o servicios ofrece a Agro Flor?

- Alimentos balanceados
- Fertilizantes
- Pesticidas
- Semillas
- Sales minerales
- Implementos agropecuarios
- Equipos de Ordeño
- Materiales Veterinarios

CONCLUSIONES:

- Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas dieron como resultado que el uno de los problemas que existe dentro de la empresa es la falta de control y el desconocimiento de las funciones y responsabilidades de sus empleados por lo que ellos realizan cualquier actividad que no es acorde a su perfil profesional.
- Los trabajadores dieron a conocer que la empresa no cumple con los beneficios que deben recibir como son los décimos en especial las vacaciones no son tomadas en cuenta para ellos al mismo tiempo no existe incentivos y esto provoca falta de motivación en los trabajadores.
- La empresa carece de una planificación estratégica por lo cual los trabajadores desconocen cuál es la misión, adonde se encamina a la empresa mediante su visión, entre otras cosas, y que pueden esperar ellos en un futuro que les brinde la empresa ya que ellos lo que pretenden es que les brinde estabilidad laboral en los cargos que deberían desempeñar, al mismo tiempo no se les dan capacitaciones frecuentes de los productos que ofrecen existiendo así un desconocimiento por parte de los trabajadores.

RECOMENDACIONES:

- Implementar el Control Interno ya que esto ayudará a los directivos y personal de la empresa, a su vez diseñar un manual de funciones donde podrán conocer sus obligaciones y responsabilidades, así realizarán su trabajo de acuerdo al perfil para el que fueron contratados sintiéndose a gusto en sus puestos de trabajo y rindiendo al máximo para el beneficio de la empresa.
- Cumplir con los beneficios que establece la Ley, ya que es responsabilidad de la empresa cumplir con el pago de los mismos a todos sus trabajadores en el tiempo que establece la entidad reguladora, también es necesaria la elaboración de un cronograma donde se establezca el cómo y cuándo se tomaran sus vacaciones y realizando capacitaciones para motivar a los trabajadores.
- Establecer la planificación estratégica para que los trabajadores conozcan a donde se encamina la empresa, involucrando a todos los miembros de la misma, siendo partícipes del cumplimiento de las metas establecidas, creando así un ambiente adecuado de trabajo y obteniendo pleno desarrollo de cada área de la empresa, evitando que los trabajadores se sientan desmotivados

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA PECUARIA “AGRO FLOR” UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Datos Informativos

Entidad: Empresa Comercial Agrícola Pecuaria “Agro Flor”

Provincia: Pichincha

Cantón: Mejía

Ciudad: Machachi

Beneficiarios: Empresa, Gerente, Empleados y Trabajadores.

Utilidad: Para llevar un control por parte de la Gerencia dentro de la Empresa.

Tiempo Estimado: Julio – Diciembre 2011

Equipo Responsable: Gabriela Rocha y María Vega.

3.1 INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se implementará un Sistema de Control Gerencial a través del cuadro de mando integral, con la finalidad de que la empresa tenga un mejor funcionamiento y el Gerente que es la cabeza de la misma pueda llevar un control dentro de las actividades que se realiza, con esto se ayudara también a los trabajadores y empleados a conocer cuáles son sus funciones específicas que deben realizar acorde a la profesión y desempeño que realicen, también conozcan sus responsabilidades y derechos, así mantener el orden dentro de la misma, de la misma manera se plantea capacitar al personal constantemente ya que es una buena estrategia para obtener un buen rendimiento dentro de las funciones que realizan.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se realizó en la Empresa Comercial Agrícola Pecuaria “Agro Flor”, será útil para otras empresas como para la misma ya que este tipo de problemas se da en las empresas al no tener un buen control en sus actividades y la falta de un sistema de control, ya que sus empleados desconocen sus funciones y responsabilidad por lo cual realizan actividades que no le corresponden de acuerdo a su cargo.

El tema planteado se centra en la implementación de un sistema de control gerencial, a través del cuadro de mando integral, mediante ello se motivara a los empleados y trabajadores a cumplir sus actividades y funciones con interés siendo así eficientes y eficaces de esta manera el proceso de implementación del sistema será significativo y mejorará el control dentro de la empresa.

Al momento de aplicar el sistema de control gerencial se benefició la empresa, los empleados y trabajadores, por lo tanto el gerente no tuvo ninguna dificultad

en la implementación de este sistema ya que para el tener un sistema de control le ayuda a controlar que las actividades que sus empleados están realizando sean las colectas y sepan cuáles son sus responsabilidades y funciones..

Con la presente propuesta se ayudara a la Gerencia de la Empresa Agro Flor, con la implementación de un sistema de control gerencial se les hará más fácil en las actividades que desempeñan y en las funciones que realizan, motivando a cada instante a los empleados y trabajadores, y a través de ello evitar el incumplimiento de las actividades y que existan horas muertas, fortaleciendo las habilidades y destrezas en lo que realizan.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

- Diseñar e implementar un Sistema de Control Gerencial para la empresa Agroflor, que permita conseguir seguridad razonable respecto al uso de recursos, confiabilidad de la información a fin de llevar a cabo el cumplimiento de normas y procedimientos en sus operaciones logrando así obtener resultados eficaces para la empresa.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información de la empresa con la ayuda de los empleados y del Gerente para determinar falencias que existen en la empresa al no contar con un control adecuado en sus actividades.
- Aplicar métodos que nos ayuden a visualizar como es el movimiento dentro de la empresa para realizar la implementación del sistema acorde a todo lo que se planificó.

- Implementar la propuesta que se hizo por parte de los investigadores a la empresa por medio del Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral.

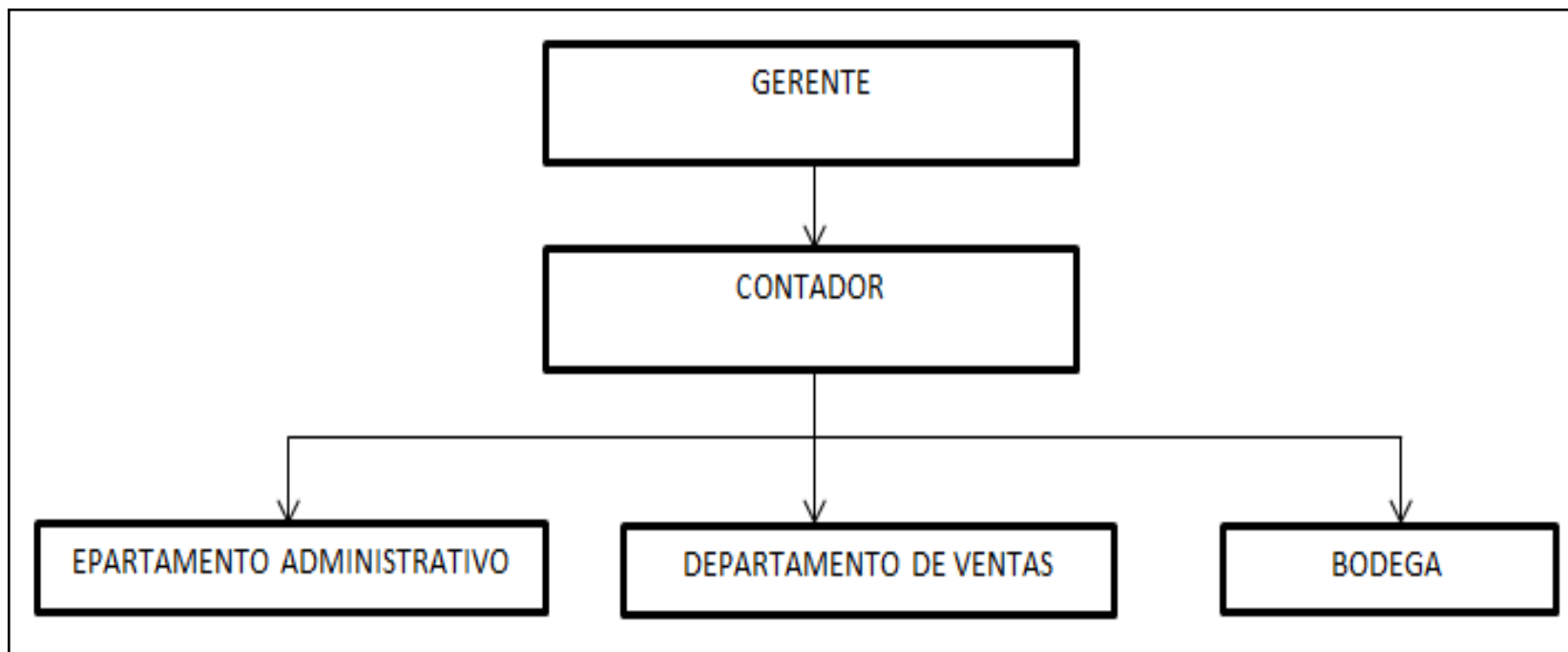
3.4 INFORMACIÓN GENERAL

Comercial agrícola y Pecuaria “Agro flor” nace el 27 de noviembre del 2000 siendo sus fundadores los señores HERNAN FRANCISCO MONCAYO CHIRIBOGA y LUIS ALFONSO MONCAYO CHIRIBOGA, decidiendo así domiciliarse en la ciudad de Machachi, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha. El objeto principal con el que fue creado la sociedad fue la comercialización y distribución de toda clase de productos para la industria agrícola, agropecuaria, florícola, forestal y sus similares bien sean naturales como artificiales, tales como: fertilizantes, pesticidas, alimentos balanceados, semillas y toda clase de insumos sean estos exportados, importados o fabricados.

Al transcurrir 2 años el señor LUIS ALFONSO MONCAYO CHIRIBOGA decide vender sus acciones debido a problemas familiares, quedando así como dueño absoluto de la sociedad el HERNAN FRANCISCO MONCAYO CHIRIBOGA quien manejo sin ningún inconveniente la empresa durante 3 años a partir de que su socio lo dejo; optando por realizar convenios con proveedores de marcas reconocidas como Pronaca para lo cual decidió buscar un nuevo socio (a) el cual pase a ser una ayuda para sus nuevas alianzas. Siendo así su nueva y actual socia la señora MARIA TERESA GANGOTENA GUARDERAS a partir del 18 de agosto del 2005 quien invirtió gran capital para que la sociedad siga su rumbo habitual. En la actualidad han realizado grandes alianzas los cuales han permitido que la sociedad siga creciendo y este cada vez en continua renovación de sus productos ofreciendo así a sus clientes productos de buena calidad.

GRÁFICO No. 3.1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA “AGROFLOR”



FUENTE: Agro Flor

ELABORADO POR: Las Tesistas

3.4.1 ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE REALIZA LA EMPRESA:

Compra - Venta de Productos Balanceados para ganado vacuno (Balanceado Nutrifort).

Compra – Venta de Productos Veterinarios para ganado vacuno.

Compra – Venta de Productos agrícolas y foliares.

Asesorías veterinarios personalizados.

Servicios técnicos post-venta.

3.4.2 PUNTOS DE COMERCIALIZACIÓN:

PROVINCIA DE PICHINCHA:

- Machachi
- Tambillo
- Aloag
- El Obelisco
- Uyumbicho
- Sangolquí
- Cayambe
- San Gabriel

PROVINCIA DE COTOPAXI:

- Lasso
- Salcedo

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación del Sistema de Control Gerencial tiene por objetivo dar mejoras a la Empresa en cuanto al control que se lleva en las actividades que desempeña por parte del Gerente lo cual ayudara a tomar mejores decisiones y a vincularse con el manejo de toda la empresa en si a través de sus departamentos y corregir en caso de existir irregularidades a tiempo lo cual ayudaría a la Empresa a tener un mejor rendimiento a cumplir sus objetivos y metas planteadas por lo que en la presente investigación que se realizó tomando en cuenta las falencias que existen en el control se propuso implementar un sistema de control gerencial a través del cuadro de mando integral se planteó que la empresa no cuenta con varios aspectos importantes.

A continuación se presenta los siguientes planteamientos:

3.5.1 Misión

3.5.2 Visión

3.5.3 Organigrama Estructural

3.5.4 Valores

3.5.5 Principios

3.5.6 Políticas

3.5.7 Manual de Funciones de la Empresa

3.5.8 Matriz FODA de la Empresa

3.5.9 Determinación de los Objetivos Estratégicos

3.5.10 Relación Causa Efecto

3.5.11 Mapa Estratégico

3.5.12 Estrategias

3.5.13 Cuadro de Mando Integral

Cabe recalcar que los puntos antes mencionados son propuestos para la implementación del Sistema de Control Gerencial, ya que se pudo observar que la

empresa carece de estos puntos que son muy importantes dentro del buen funcionamiento de la Empresa.

3.5.1 MISIÓN

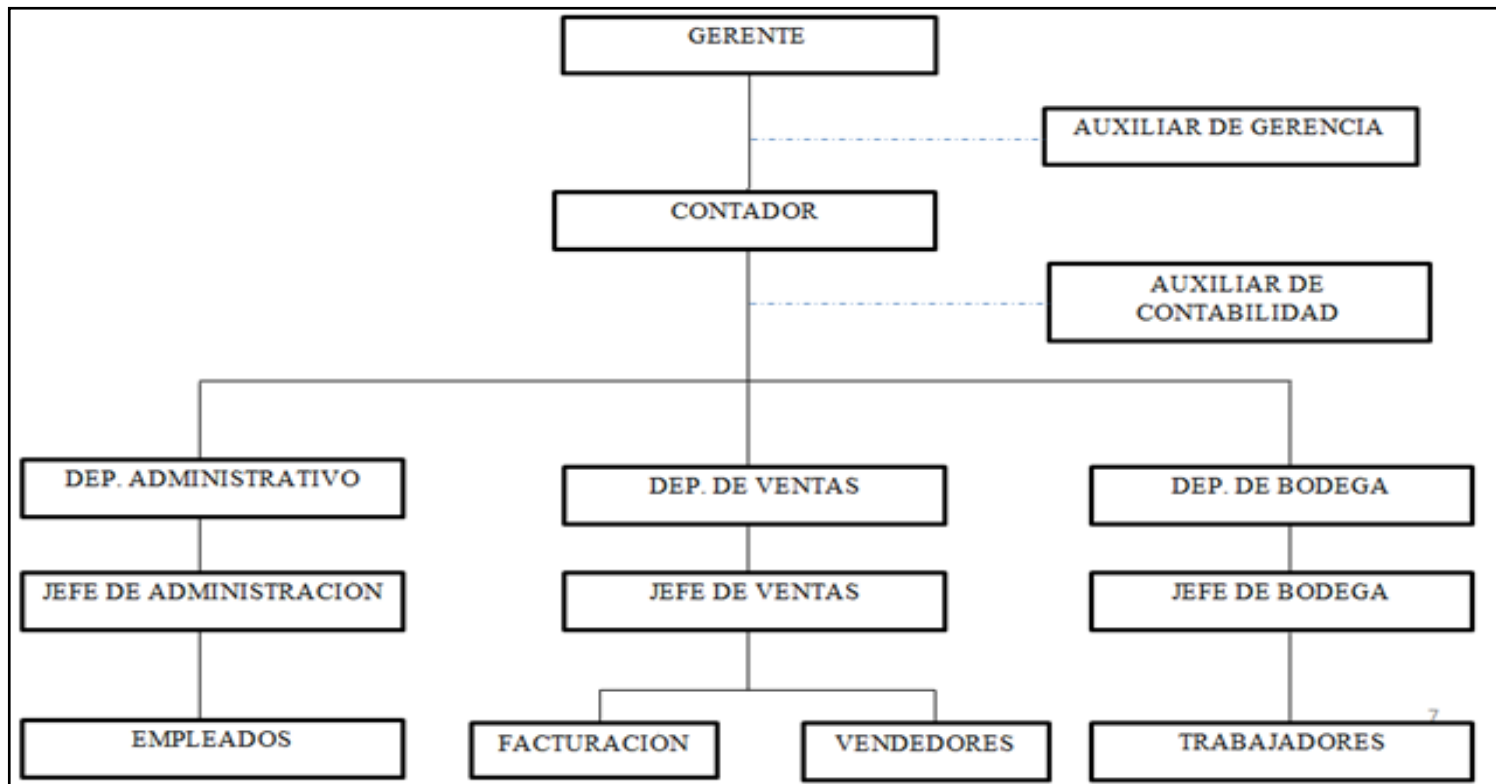
Suministrar a nuestros clientes y consumidores productos y servicios de alta calidad para su ganado. Con gente comprometida, motivada, con espíritu de superación.

3.5.2 VISIÓN

Desarrollar en un modelo competitivo con eficiencia, identificando las necesidades del cliente, contribuyendo en la alimentación sana y nutritiva de su ganado. Apoyando constantemente al desarrollo de nuestros colaboradores y la sociedad.

GRÁFICO No. 3.2

**3.5.3 ORGANIGRAMA SUGERIDO A LA EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA Y PECUARIA
“AGROFLOR”**



FUENTE: Agro Flor
ELABORADO POR: Las Tesis

3.5.4 VALORES

- **RESPONSABILIDAD:** Profesionalismo, cumplimiento, involucramiento y esfuerzo continuo.
- **RESPECTO:** Interacción con clientes y compañeros, sin afectar sus derechos fundamentales.
- **OPTIMISMO:** Actitud positiva frente a todo generando bienestar.
- **HONESTIDAD:** Es el valor que buscan los perfiles de alto potencial en la empresa como ética e integridad moral de cada persona.
- **PUNTUALIDAD:** Es una cualidad del ser humano que lo define como un ser responsable, y capaz de demostrar su compromiso con los deberes y funciones asignados.

3.5.5 PRINCIPIOS

- **RESPECTO:** entre los miembros de la empresa y sobre todo hacia los clientes.
- **CALIDAD:** el trabajo debe hacerse bien desde la primera vez.
- **HONRADEZ:** al interior de la organización y en el trato a los clientes.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** comprometernos a contribuir en el desarrollo de nuestro entorno.

- **COMPROMISO:** hacia la satisfacción de nuestros clientes y en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

3.5.6 POLÍTICAS

3.5.6.1 Políticas para la Administración

- Buscar nuevos mercados.
- Fortalecer un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional.
- Comunicar y recordar la filosofía de la empresa a sus empleados.
- Planificar un presupuesto anual de los ingresos y gastos estimados.
- Evaluar el desempeño del personal cada seis meses.

3.5.6.2 Políticas para Ventas

- El vendedor tendrá un conocimiento amplio de los productos que ofrece la empresa.
- Las ventas a crédito no tendrán un plazo a mayor a 30 días.
- La entrega y recepción de productos será realizado por el personal encargado de la bodega.

- Un cliente podrá acceder a las compras a crédito siempre y cuando realice sus tres primeras compras de contado.
- La empresa debe poseer el registro de firmas de todos sus clientes.

3.5.6.3 Políticas para el Talento Humano

- Los horarios de entrada y salida del personal es de 8:00AM a 5:00PM, de lunes a viernes; disponiendo de una hora para almorzar y los sábado de 8:00AM a 12:00PM.
- La empresa proveerá a los empleados y trabajadores el material adecuado y necesario para la ejecución de sus actividades.
- En caso de enfermedad el empleado justificará con el certificado médico del IESS.
- En horas laborables el empleado no puede hacer uso del celular.
- Al momento de atender al cliente el empleado no puede consumir alimentos.
- Cuidar el aseo personal y usar correctamente el uniforme en horas de trabajo.
- Mantener limpio el puesto de trabajo; así como también dar un buen uso a los equipos y materiales utilizados para el desempeño de sus actividades.
- Brindar una atención cortés y eficaz al cliente.

AGRO FLOR
3.5.7 MANUAL DE FUNCIONES
TABLA N° 3.1

CARGO	OBJETIVO	SUPERVISION	FUNCIONES	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
GERENTE	Responsable de planificar, organizar, controlar la empresa y cumplimiento de las políticas y estrategias que se aplican, una persona con liderazgo.	A toda la empresa en el área administrativa, ventas y bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de la empresa para tomar decisiones que lleven al éxito o incluso al fracaso a la empresa, también actúa como representante legal de la misma. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas, cumpliendo los objetivos planteados para que sean alcanzados a través de buenas estrategias. • Evaluar la seguridad de la empresa vigilando el cumplimiento de las políticas de la misma. • Supervisar a los trabajadores en las diferentes áreas de trabajo, su desempeño y evaluar su eficacia, eficiencia a través de las habilidades y destrezas que presentan. • Aprobar el presupuesto de los gastos de la empresa en cuanto a las actividades que se deben realizar dentro de la misma para un mejor funcionamiento, brindando así al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de las actividades que se desempeñan en la empresa. • Dar soluciones a los problemas que se presentan en la empresa. • Negociar con proveedores de insumos.

			una mejor atención.	
CONTADOR	Responsable de registrar todos los movimientos mercantiles y comerciales de la empresa.	Al auxiliar contable, departamento administrativo y ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las labores en cuanto a registro y tratamiento contable de las operaciones de la empresa, manejo del proceso fiscal y formulación e interpretación de los estados financieros. • Registrar las transacciones día a día que se van presentando para llevar un control de las mismas con una información razonable y verás. • Controlar la situación económica de la empresa para dar un informe al Gerente de la situación económica en la cual se encuentra la empresa para la toma de decisiones firmes. • Llevar un control ordenado de la contabilidad cumpliendo con todas los parámetro las normas que se deben aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de los ingresos y gastos de la empresa. • Dar soluciones a problemas económicos de la empresa. • Realizar estados financieros.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION	Coordinar el trabajo de los	Al departament	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes estratégicos para el desarrollo de la empresa dentro de cada período a través 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento

	miembros del departamento en función de la visión, misión y objetivos organización.	o de ventas y bodega.	<p>de los objetivos planteados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el programa para la adquisición de los productos su recepción y almacenamiento de los mismos para llevar un control adecuado. • Realizar todas las labores de registro contable elaborar e interpretar los estados financieros anuales para la toma de decisiones. • Presentar pagos provisionales y declaraciones correspondientes garantizando la seguridad del producto que se envía a nuestros clientes. • Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de contabilidad que se aplica para detectar alguna irregularidad que pudiera darse y corregirla a tiempo. 	de los planes, y el adecuado funcionamiento de las actividades que se desarrollan.
DEPARTAMENTO DE VENTAS	Responsable de realizar las ventas del producto a los clientes.	Al departamento de bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, mediante la planificación de las actividades, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Establecer metas y objetivos, aclarando que las metas son a largo plazo, mientras que los 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos en haciendas. • Buscar satisfacer al cliente con sus

			<p>objetivos son más precisos y a plazos más cortos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcular la demanda y pronosticar las ventas, este proceso es importante porque de esto dependerá la rentabilidad que se obtenga. 	productos.
JEFE DE BODEGA	Responsable del ingreso y salida la mercadería.	A los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el ingreso y salida de mercadería. • Controlar la calidad del producto. • Ordenar su almacenamiento y despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del ingreso y salida de los productos.

FUENTE: Agro Flor

ELABORADO POR: Las Tesistas

3.5.8 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

TABLA N° 3.2 MATRIZ FODA “AGROFLOR”

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Precios accesibles de los productos de acuerdo a la economía del cliente. -Los productos cumplen con las expectativas y necesidades del cliente. -Buenas relaciones entre jefes y empleados. -Líder en el mercado local. -Empleados leales y eficientes en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alza de precios imprevistos de los productos por parte de los proveedores. -Poca variedad de productos sustitutivos. -Cambio de personal de forma continua. -Crecimiento de la competencia. -Desconocimiento de funciones y responsabilidades por la falta de control.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a nuevos mercados con nuestros productos. -Creciente poder de negociación de clientes y proveedores. -Buena acogida de los productos por parte de nuestros clientes. -Nuevas vías de comercialización de los productos. -Ampliación de la gama de nuestros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio de leyes de entidades reguladoras. -Ilimitado número de competidores en el mercado. -Creación de nuevos productos sustitutivos y económicos. -Innovación de la tecnología. -Competidores desleales que ofertan sus productos a bajos costos.

FUENTE: Agro Flor

LABORADO POR: Las Tesistas

3.5.9 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TABLA No. 3.3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE “AGROFLOR”

PERSPECTIVA: FINANCIERA
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la rentabilidad y mantenernos en el mercado local como una empresa líder en la compra-venta de productos balanceados, veterinarios y agrícolas.
OBJETIVOS OPERATIVOS: <ul style="list-style-type: none">✓ Incrementar la utilidad de la empresa✓ Disminuir los costos y gastos operativos✓ Reducir la cartera vencida
PERSPECTIVA: CLIENTE
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el número de clientes, satisfaciendo sus necesidades en la compra de nuestros productos.
OBJETIVOS OPERATIVOS: <ul style="list-style-type: none">✓ Mejorar el servicio al cliente✓ Variar productos y servicios de las líneas que ofrece la empresa✓ Mejorar los canales de distribución
PERSPECTIVA: PROCESOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ofrecer productos que mantengan los niveles de calidad en conformidad de las normas establecidas orientados en satisfacer a los clientes
OBJETIVOS OPERATIVOS: <ul style="list-style-type: none">✓ Mejorar el manejo de inventarios para evitar la caducidad de los productos✓ Ampliar la infraestructura física que permita que nuestros clientes

<p>conozca la diversidad de productos que poseemos</p> <p>✓ Renovar los materiales y equipos</p>
PERSPECTIVA: TALENTO HUMANO
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</p> <p>Capacitar al personal de la empresa, que permitirá una atención al cliente eficiente y de calidad.</p>
<p>OBJETIVOS OPERATIVOS:</p> <p>✓ Incentivar al personal de la empresa</p> <p>✓ Reformar la relación en el ambiente trabajo (jefes y subordinados).</p> <p>✓ Mejorar la calidad de presentación de servicios y atención al cliente</p>

FUENTE: Diagnóstico

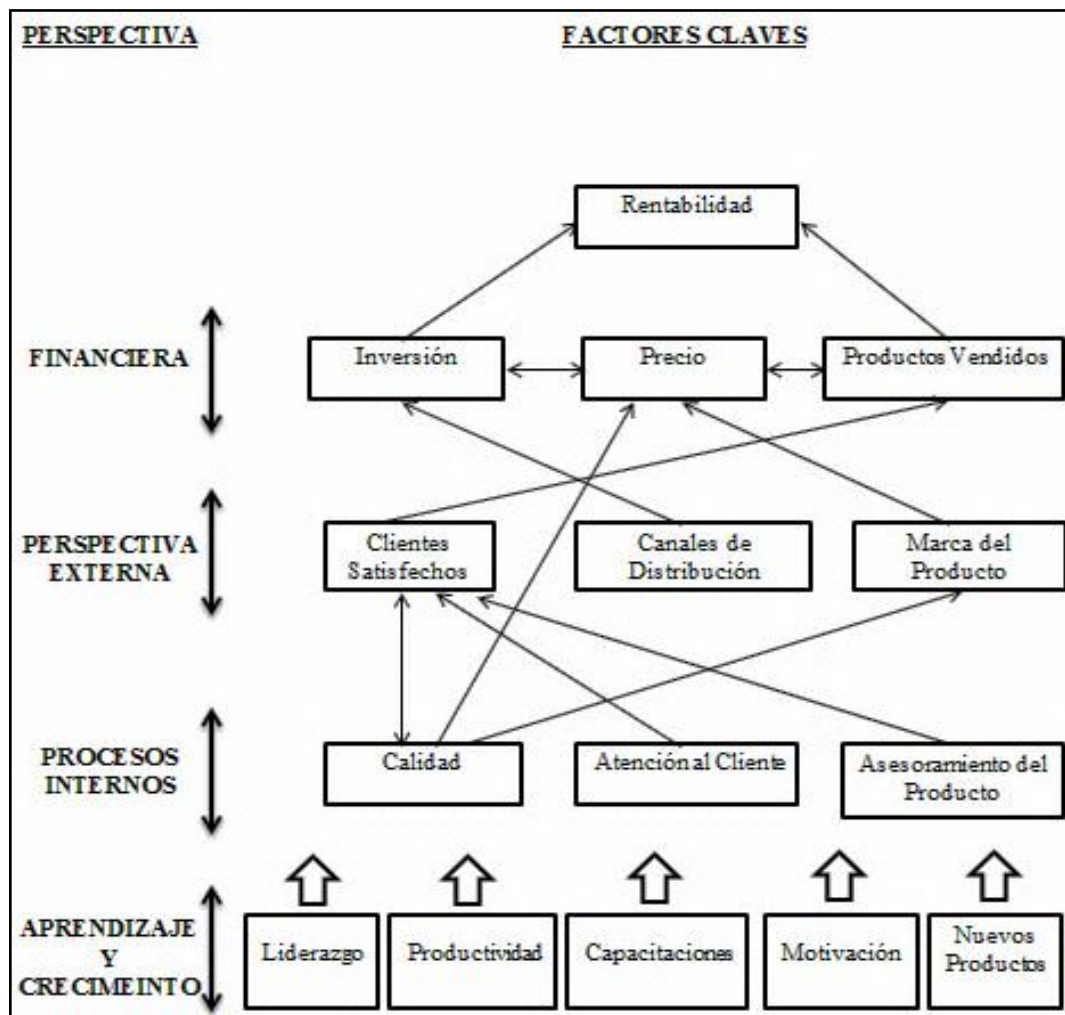
LABORADO POR: Las Tesistas

3.5.10 RELACIÓN CAUSA EFECTO

La relación causa efecto entre factores, se la elabora de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que la perspectiva aprendizaje y crecimiento es el factor pilar del cumplimiento de los objetivos ya que facilita la optimización de los recursos internos y así, la satisfacción de los clientes mediante la venta de productos de buena calidad lo que implica el crecimiento de clientes, por ende mejora la perspectiva financiera y cumple con la rentabilidad esperada.

GRÁFICO No. 3.1

RELACIONES CAUSA – EFECTO ENTRE FACTORES



FUENTE: Diagnóstico

LABORADO POR: Las Tesistas

3.5.10.1 EVALUACIÓN

La relación causa – efecto entre los procesos internos, perspectiva externa y financiera son de importancia ya que al coordinar correctamente estos factores nos dará como resultado una rentabilidad.

La calidad es un factor importante en cuanto al producto ya que dependerá de esto que el cliente se sienta satisfecho y su precio sea el adecuado para las

expectativas que el espera; esto ayudara que la marca del producto llegue a obtener un puesto importante dentro del mercado.

La atención al cliente es la carta de presentación de la empresa ya que al tener personal capacitado el cliente regresa satisfecho de la atención que se le brinde. En cuanto al asesoramiento del producto un buen vendedor debe estar capacitado para presentar su producto ante el cliente ya que al brindar un buen asesoramiento el producto será vendido y el cliente satisfecho.

Perspectiva externa:

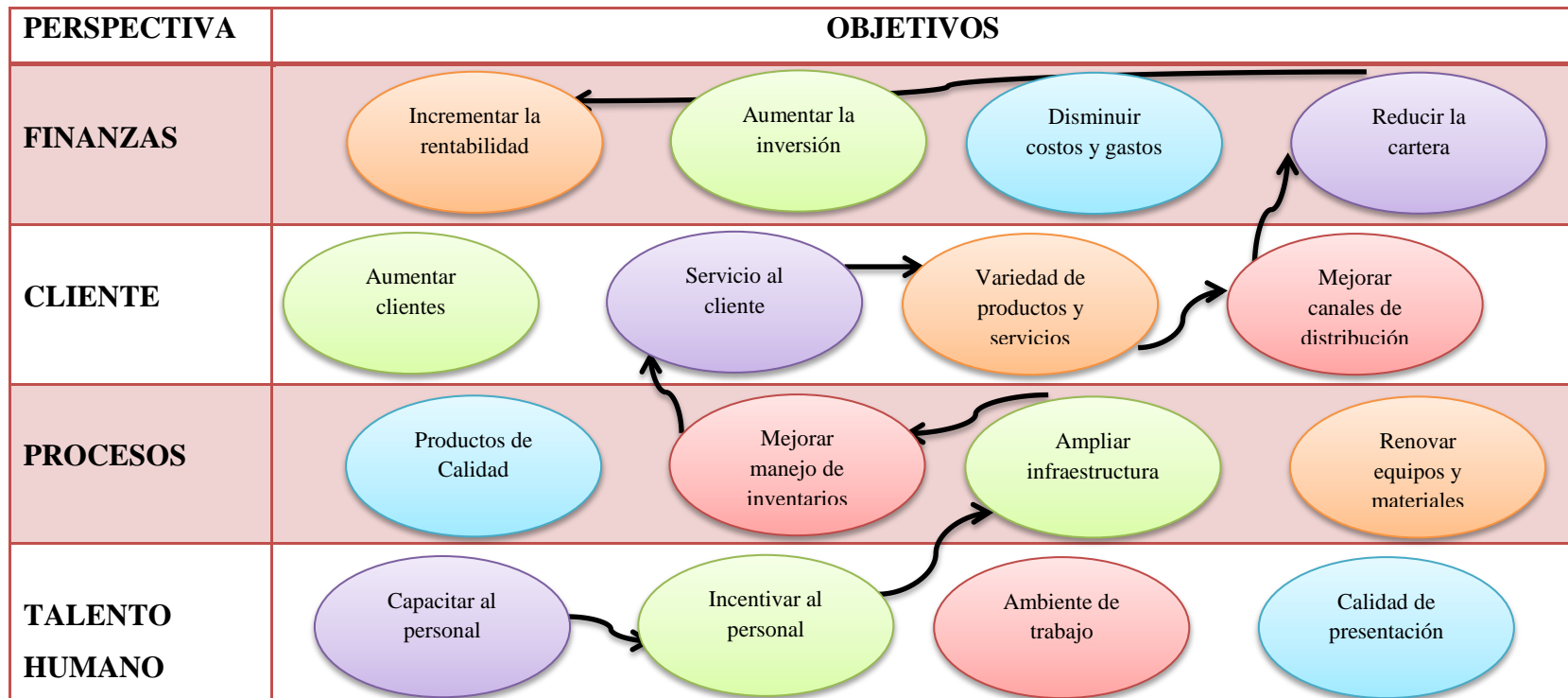
Los clientes satisfechos dan como resultado que los productos de la empresa sean vendidos con un buen asesoramiento y atención.

Los canales de distribución son el medio por el cual la empresa va a invertir dependerá cual sea utilizado para que su producto sea consumido por el cliente. La marca del producto y su presentación es importante para llamar la atención del cliente y que el producto sea vendido.

En conclusión la perspectiva financiera es la más importante de esta relación ya que al combinar la inversión, el precio y los productos vendidos nos da como resultado la rentabilidad esperada por la empresa.

3.5.11 MAPA ESTRATÉGICO

GRÁFICO No. 3.2
MAPA ESTRATÉGICO “AGROFLOR”



FUENTE: Diagnóstico

LABORADO POR: Las Tesistas

3.5.12 ESTRATEGIAS

Es fundamental identificar las diferentes alternativas que tiene AGROFLOR para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas estrategias que han de constituir los parámetros que permitirá mostrar que la empresa es una de las líderes en el mercado, innovando los productos con una atención de calidad a sus clientes así sobresaliendo por encima de la competencia al ofrecer variedad de productos a precios competitivos y buscando nuevos canales de distribución que lograra alcanzar mayor participación en el mercado.

Las estrategias que se van a desarrollar por cada una de las áreas son las siguientes:

TABLA No. 3.3
ESTRATEGIAS “AGROFLOR”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar la utilidad de la empresa.- Disminuir los costos y gastos operativos.- Reducir la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none">- Incentivar venta de los productos de potencial acogida.- Implementar un sistema de control financiero.- Análisis de clientes e inicio de acciones legales.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar el servicio al cliente.- Variar productos y servicios de las líneas que ofrece la empresa.- Mejorar los canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none">- Encuestas de satisfacción.- Realizar estudios de productos sustitutivos.- Estudio del mercado.

PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el manejo de inventarios para evitar la caducidad de los productos - Ampliar la infraestructura física que permita que nuestros clientes conozca la diversidad de productos que poseemos - Renovar los materiales y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar el sistema de control de inventarios. - Invertir en adecuaciones de la infraestructura. - Comprar materiales y equipos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar al personal de la empresa - Reformar la relación en el ambiente trabajo (jefes y subordinados). - Mejorar la calidad de presentación de servicios y atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de motivación. - Incrementar paseos corporativos. - Capacitación al personal trimestralmente.

FUENTE: Diagnóstico

LABORADO POR: Las Tesistas

3.5.13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral permite llevar a “AGROFLOR” a una situación deseada por los accionistas convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el rendimiento de todos los miembros de la empresa. La estrategia de la empresa se traduce en cuatro perspectivas: Finanzas, Cliente, Procesos y Talento Humano.

GRÁFICO No. 3.3

“AGROFLOR”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META DIC.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
					JUL. 2011	2011			F. INICIO	F. FINAL
FINANZAS	Utilidad	Incrementar utilidad empresa	% de incremento de utilidad	Semestral	5%	6%	Incentivar venta de los productos	Gerente Comercial	Jul-11	Dic-11
	Costos y Gastos	Disminuir los costos y gastos operativos	% reducción de costos y gastos	Mensual	2%	4%	Implementar un sistema de control financiero	Gerente General G. Comercial	Jul-11	Dic-11
	Cartera Vencida	Reducir la cartera vencida	% clientes en morosidad	Mensual	40%	20%	Análisis de clientes e inicio de acciones legales	G. Comercial Jefe de Ventas	Jul-11	Dic-11
CLIENTE	Servicio al Cliente	Mejorar el servicio al cliente	% clientes satisfechos	Trimestral	50%	70%	Encuestas de satisfacción.	Jefe Administrativo	Jul-11	Dic-11
	Productos y Servicios	Variar productos y servicios	% productos y servicios introducidos	Semestral	40%	60%	Realizar estudios de productos sustitutivos.	Jefe de Ventas	Jul-11	Dic-11
	Posición en el Mercado	Mejorar posicionamiento en el mercado	% participación del mercado	Trimestral	40%	70%	Estudio del mercado.	G. Comercial	Jul-11	Dic-11
PROCESOS	Manejo de inventarios	Mejorar el manejo de inventarios	% de productos caducados	Mensual	30%	10%	Rediseñar el sistema de control de inventarios.	Jefe de Ventas	Jul-11	Dic-11
	Infraestructura	Ampliar la infraestructura física	Estudio de la inversión	Anual	50%	75%	Invertir en adecuaciones de la infraestructura.	Gerente General Jefe Administrativo	Jul-11	Dic-11
	Mantenimiento	Renovar materiales y equipos	No. de equipos y materiales a cambiar	Anual	40%	75%	Comprar materiales y equipos.	Gerente General Jefes Departamentales	Jul-11	Dic-11

TALENTO HUMANO	Incentivar	Incentivar al personal	% de empleados satisfechos	Semestral	30%	60%	Talleres de motivación.	Jefe Administrativo	Jul-11	Dic-11
	Relación Laboral	Reformar el ambiente de trabajo	No. de empleados satisfechos	Anual	10%	50%	Incrementar paseos corporativos.	Jefe Administrativo	Jul-11	Dic-11
	Calidad de Servicio	Mejorar atención y servicio al cliente	% de empleados capacitados	Anual	20%	60%	Capacitación al personal trimestralmente	Jefe Administrativo	Jul-11	Dic-11

FUENTE: Diagnóstico

LABORADO POR: Las Tesistas

CONCLUSIONES:

- El control gerencial visto desde la perspectiva de la entidad (gerencia), como responsable de la implantación de dichos controles para alcanzar los objetivos planeados es de suma importancia ya que el Gerente debe constituirse en el pilar de la empresa buscando así la excelencia.
- La información recabada dentro de la empresa es importante ya que gracias a dicha información se pudo detectar errores, dificultades que no permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa tratando así de corregirlos y lograr las metas establecidas.
- Se puede determinar que el modelo de un control gerencial es de suma importancia ya que permite que se cambie el estilo de las antiguas formas de gestión, aprovechando al máximo los recursos que la empresa posee buscando nuevas alternativas de cambio con las que se logre el cumplimiento de las metas.
- El Sistema de Control Gerencial dentro de las empresas debe tomar como instrumento útil al Cuadro de Mando Integral ya que a través de este se puede definir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que la empresa posee logrando así el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta necesaria para que las empresas mejoren sus estructuras y actividades organizacionales, las cuales permitan fortalecer su gestión, función, mejorar la calidad del personal que se desempeña dentro de la empresa a su vez brindando la facilidad de la interacción entre jefes y empleados.

RECOMENDACIONES:

- El papel fundamental que desempeña el Gerente es primordial dentro de todo tipo de empresa por lo que se recomienda evaluar el cumplimiento de las actividades, sugerencias y cambios para mejorar el desempeño del personal en general.
- Es recomendable realizar estudios dentro de las empresas tomando como base a todas las personas que forman parte de ella con la finalidad de reducir las amenazas con la finalidad de realizar cambios que permitan el desempeño completo de los miembros de la empresa.
- Es indispensable buscar e implementar modelos de gestión que se acoplen a la necesidad de cada empresa permitiendo definir los cambios que se deben realizar dentro de la empresa, logrando así que estos cambios sean de utilidad.
- Al definir las herramientas con las que se van a trabajar para el logro de objetivos y metas de la empresa se debe buscar alternativas que proporcionen la información necesaria y así convertirlas en oportunidades de cambio y superación empresarial.
- Una empresa no solo depende de los empleados sino de la interrelación que se dé dentro de la misma entre jefes y empleados, la necesidad de superación y el trabajo en equipo tratando de eliminar las debilidades y buscando así el logro de las metas en general.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- RAY GARRISON, Eric. Gestión Administrativa. Undécima edición. México D.F, McGraw-Hill Interamericana. 2007. 6p
- CHARLES, T. Horngren y GARY, L. Sundem; WILLIAM, O. Stratton. Contabilidad Administrativa. 13ra ed. México, Pearson Educación. 2006. 3p
- RAMIREZ PADILLA, David. Contabilidad Administrativa. 8va ed. D.E.C.V, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 2008. 8p.
- WARREN, Carls; REEVE, James M; DUCHAC, Jhonathan E. Contabilidad Gerencial. 10ma ed. México Santa Fé, Cengage Learning Editores, S.A. 2010. 2p
- SPYROS, G. Makridakis. Estrategia y Planificación para el siglo XXI. Madrid España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1993. 3p
- ENRIQUE, B. Franklin. Auditoría Administrativa. Segunda Edición. México. Pearson Educación. 2007. 150p

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- LEDESMA, Roxana. Copyright 2011 Orange. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml#origen> [Consulta: 16 abril 2012]
- RUIZ, Eugenio. National Association of Investors Corporation. . [en línea]. Disponible en: <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%207.htm> [Consulta: 18 abril 2012]
- CARBALLO, Claudia. Wordoffice. [en línea]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ContabilidadAdministrativaConceptos> [Consulta: 18 abril 2012]

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

INSTRUCCIÓN: Conteste el siguiente cuestionario de la manera más objetiva posible. Marque con una (X) la respuesta que crea adecuada y según el caso amplíe de la manera más concreta posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿La atención que brinda la Empresa Agro Flor es adecuada?

SI () NO ()

2.- ¿Los productos que ofrece la Empresa son de calidad?

SI () NO ()

3.- ¿Los productos que ofrece la Empresa cumplen con sus expectativas; y satisface sus necesidades?

SI () NO ()

4.- ¿Cada qué tiempo compra los productos en la Empresa?

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Trimestral ()

5.- ¿Por qué elije los productos que ofrece la Empresa Agro Flor?

.....

6.- Como está el nivel de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa:

Muy Bueno ()

Bueno ()

Bajo ()



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

INSTRUCCIÓN: Conteste el siguiente cuestionario de la manera más objetiva posible. Marque con una (X) la respuesta que crea adecuada y según el caso amplíe de la manera más concreta posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce usted que es un Sistema de Control Gerencial?

SI () NO ()

Qué

es?.....

.....

.

2.- ¿Se ha cumplido con las metas y objetivos planteados?

SI () NO ()

Porque?.....

.....
.
3.- ¿Considera que al implantar un Sistema de Control Gerencial ayudará a regular el manejo de las funciones de los empleados en la empresa?

SI () NO ()

Porque?.....
.....

4.- ¿Cómo cree que es el desempeño de los trabajadores?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5.- ¿Alrededor de cuantas personas trabajan en la empresa?

Menos de 10 ()

De 10 a 50 ()

De 51 a 200 ()

Más de 200 ()



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

INSTRUCCIÓN: Conteste el siguiente cuestionario de la manera más objetiva posible. Marque con una (X) la respuesta que crea adecuada y según el caso amplíe de la manera más concreta posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Recibe usted todos los beneficios que establece la ley?

SI () NO ()

2.- ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe realizar dentro de la Empresa?

SI ()

NO ()

3.- La comunicación con los gerentes y personal administrativo es:

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

4.- ¿Usted cree que al implantar un Sistema de Control Gerencial se beneficiarán de alguna manera?

SI ()

NO ()

Porque?.....

5.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones?

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

6.- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la Empresa Agro Flor ?

Menos de 3 meses ()

Entre 3 meses y 1 año ()

Entre 1 y 3 años ()

Más de 3 años ()

7.- La atención brindada al cliente es:

Muy Bueno ()

Bueno ()

Malo ()



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA

OBJETIVO: Implantar un Sistema de Control Gerencial a través del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Comercial Agrícola y Pecuaria Agro Flor, ubicada en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

INSTRUCCIÓN: Conteste el siguiente cuestionario de la manera más objetiva posible. Marque con una (X) la respuesta que crea adecuada y según el caso amplíe de la manera más concreta posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera usted que es necesario la aplicación de un sistema de control gerencial para la organización de la empresa?

SI ()

NO ()

Porque?.....

2.- ¿Existen manuales de referencia que informen al personal sobre sus obligaciones?

SI ()

NO ()

3.- Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la empresa ha alcanzado son:

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

4.- El giro de personal dentro de la empresa es:

Constante ()

Nulo ()

Rara Vez ()

5.- Considera que los objetivos empresariales satisfacen las expectativas de la organización:

Satisfactoriamente ()

Poco ()

Nada ()

6.- Las relaciones y la comunicación para resolver asuntos laborales en la compañía son:

Muy Buenas ()

Buenas ()

Malas ()